

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGE**  
**MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

**MARILENA SOARES MATOS DOS SANTOS**

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE BOA VISTA – RORAIMA**

**CRICIÚMA-SC**

**2019**

**MARILENA SOARES MATOS DOS SANTOS**

**AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE BOA VISTA – RORAIMA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Gildo Volpato

**CRICIÚMA- SC**

**2019**

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Santos, Marilena Soares Matos dos.

Data de nasc. 28.06.1959

Avaliação Institucional e Práticas de Gestão: Um Estudo de Caso em uma Escola Pública da Rede de Ensino de Boa Vista – Roraima; Orientador Prof. Dr<sup>o</sup> Gildo Volpato. – Cidade de Criciúma, 2019. 103p.

Dissertação (Mestrado – Mestrado em Educação)  
– da Universidade do Extremo Sul Catarinense –  
UNESC, 2019. Código da matrícula: 98528

1. Avaliação Institucional. 2. Gestão Democrática e Participativa. 3. Educação Básica. I. Eloisa Luck. II. Grochoska, III. Gadotti, IV. Machado, Helena. Título I

**MARILENA SOARES MATOS DOS SANTOS**

**“AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE BOA  
VISTA - RORAIMA”**

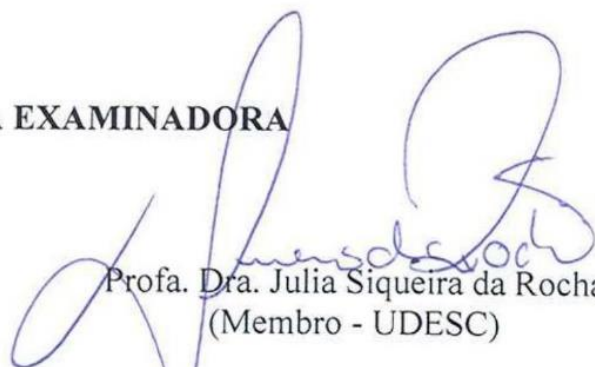
Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Educação no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 12 de julho de 2019.

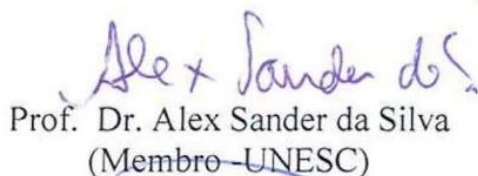
**BANCA EXAMINADORA**



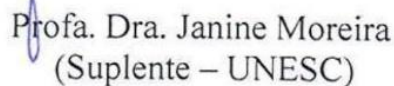
Prof. Dr. Gildo Volpato  
(Orientador - UNESC)



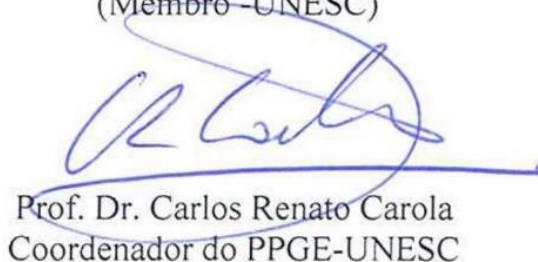
Profa. Dra. Julia Siqueira da Rocha  
(Membro - UDESC)



Prof. Dr. Alex Sander da Silva  
(Membro - UNESC)



Profa. Dra. Janine Moreira  
(Suplente – UNESC)



Prof. Dr. Carlos Renato Carola  
Coordenador do PPGE-UNESC



Marilena Soares Matos dos Santos  
Mestranda

Marilena Soares Matos dos Santos

Mestranda

Aos gestores escolares que lideram nas escolas, que atuam a realização de um movimento de auto avaliação de seus processos de gestão escolar, parabéns pelo esforço de disseminação de cultura de avaliações institucional e de boas práticas educacionais.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, minha força espiritual superior, maior em tudo na minha vida, razão da minha perseverança e fé.

Aos meus filhos Leonardo, Luana, Lorena e Lucas, por existirem na minha vida. Agradecimento especial a minha filha Luana, que foi o meu exemplo de simplicidade e cumplicidade nos momentos finais desta dissertação.

Ao meu querido Salvatore Ditrento, pela força e motivação durante toda essa caminhada, me apoiando na busca deste sonho.

As minhas amigas queridas Zaine, Maria José, Ednatriz, Gleuca e Edna pelos sorrisos sinceros e os momentos de companheirismo e alegria.

A minha eterna gratidão e admiração ao meu brilhante Orientador Dr. Gildo Volpato, pela confiança e importante colaboração e disponibilidade para orientação no desenvolvimento deste trabalho, aos incentivos constantes, a partilha de conhecimento e a paciente orientação que me guiou ao longo deste caminho.

Aos coordenadores do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, um projeto do CONSED, em parceria com a UNDIME, UNESCO e Fundação Roberto Marinho que assume em seu trabalho de gestão para disseminar pelas escolas a prática de auto avaliação como melhoria de desempenho.

Enfim, para todos os gestores, professores, pais e alunos, da Escola Mario David Andreazza pela parceria nesta pesquisa, contribuindo significativamente para o alcance dos meus objetivos.

“Conhece-te a ti mesmo, e conhecerás o universo e os deuses.”

“A vida sem reflexão não vale a pena ser vivida.”

“O verdadeiro conhecimento vem de dentro.”

Sócrates

## RESUMO

O presente estudo abrange reflexões acerca do tema – avaliação institucional escolar, como um importante instrumento que favorece a escola na busca de soluções aos desafios encontrados, a partir das experiências vividas que possibilitam a efetivação de uma gestão democrática na escola, com práticas pedagógicas permeadas pelo viés reflexivo e participativo. Neste sentido, o presente trabalho, tem por objetivo principal compreender o processo de avaliação institucional em uma escola de educação básica no município de Boa Vista –RR verificando se a mesma promove o fortalecimento de práticas de gestão democrática e participativa dentro da escola. Os objetivos específicos definidos foram a) Identificar os procedimentos e metodologias adotadas no processo de avaliação institucional; b) Analisar os problemas encontrados pela comunidade escolar no processo de avaliação institucional; c) Verificar quais transformações são percebidas pelos pesquisados dentro do universo escolar após implementação do processo de avaliação institucional; e D) Constatar se o processo de Avaliação Institucional contribui para a melhoria da prática de gestão em uma escola pública pesquisada na cidade de Boa Vista, Roraima. Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, foram adotados como metodologia da pesquisa o Estudo de Caso, de modo descritivo, orientado pela abordagem qualitativa, com a utilização de 03 instrumentos de coletas de dados, sendo entrevistas semiestruturadas com membros da comunidade escolar, observação não-participante, e análise documental de textos norteadores do trabalho pedagógico. Durante a pesquisa, foi possível verificar na escola em que se realizou-se o estudo de caso, a vivência de uma cultura avaliativa, desde as atividades administrativas, pedagógicas e operacionais, que culminam em um caminho evolutivo e transformador. Desta forma, o estudo demonstrou que a avaliação institucional é um instrumento que pode ser estruturado em diferentes processos, uma vez que deve estar alinhado a identidade da escola, e na medida que se realiza o processo de avaliação institucional de forma consistente, programática e clara, contribui com elementos primordiais para que a escola cumpra sua função, e se consolide como instituição de aprendizagem coletiva e de convivência social.

**Palavras chaves:** Educação Básica. Avaliação Institucional. Gestão Democrática. Gestão Participativa.



## **ABSTRACT**

The present study encompasses reflections on the subject - school institutional evaluation, as an important instrument that favors the school in the search for solutions to the challenges encountered, from the lived experiences that make possible the accomplishment of a democratic management in the school, with pedagogic practices permeated by the reflective and participatory bias. In this sense, the main objective of this work is to understand the process of institutional evaluation in a basic education school in the city of Boa Vista - RR verifying if it promotes the strengthening of practices of democratic and participatory management within the school. The specific objectives defined were: a) To identify the procedures and methodologies adopted in the institutional evaluation process; b) Analyze the problems encountered by the school community in the process of institutional evaluation; c) Verify which transformations are perceived by respondents within the school universe after implementation of the institutional evaluation process; and D) To verify if the Institutional Evaluation process contributes to the improvement of the management practice in a public school researched in the city of Boa Vista, Roraima. In order to achieve the objectives proposed in this study, the Case Study was used as a descriptive methodology, guided by the qualitative approach, with the use of 03 data collection instruments, semi-structured interviews with members of the school community, observation not -participant, and documentary analysis of texts guiding the pedagogical work. During the research, it was possible to verify in the school where the case study was carried out, the experience of an evaluation culture, from the administrative, pedagogical and operational activities, culminating in an evolutionary and transformative path. In this way, the study showed that the institutional evaluation is an instrument that can be structured in different processes, since the identity of the school must be aligned, and insofar as the institutional evaluation process is carried out in a consistent, programmatic and clear way , contributes with primordial elements so that the school fulfills its function, and consolidates like institution of collective learning and social coexistence.

**Keywords:** Institutional Evaluation. Democratic management. Participation. Transformation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Avaliações Externas ao longo de 20 anos no Brasil.....	30
Figura 2 - Mapa de localização da cidade de Boa Vista/Roraima .....	45
Figura 3 - Meta projetada pelo IBED .....	70
Figura 4 - Organograma Escolar Extraído do Projeto Político Pedagógico .....	77
Figura 5 - Formulário de avaliação de planejamento e ações pedagógica.....	78
Figura 6 - Formulário de avaliação sobre os indicadores educacionais da escola ....	79
Figura 7- Avaliação sobre a gestão participativa.....	80
Figura 8 - Avaliação sobre a gestão de infraestrutura: recursos e serviços .....	81
Figura 9 - Ficha de avaliação do docente.....	82
Figura 10 - Avaliação institucional dos discentes .....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questões das entrevistas .....	43
Quadro 2 - Definindo o grupo de amostra .....	46
Quadro 3 - Bloco de indicadores, objetivos e questões.....	48
Quadro 4 - Segmento da comunidade escolar que pertence o entrevistado .....	49
Quadro 5 - Como ocorre a participação da Comunidade na construção e execução do Projeto Político Pedagógico-PPP da escola .....	50
Quadro 6 - Como ocorre as práticas de avaliação institucional na Escola .....	52
Quadro 7- Os instrumentos de avaliação institucional da escola .....	53
Quadro 8 - Como são tomadas as decisões na escola .....	55
Quadro 9 -Resultados da avaliação institucional.....	56
Quadro 10 - Mudanças após a avaliação institucional da escola .....	58
Quadro 11 - A gestão adota práticas que favoreçam a participação coletiva .....	59
Quadro 12- Principais dificuldades para realização da avaliação institucional da escola.....	61
Quadro 13- As vantagens e desvantagens de a escola desenvolver o processo de avaliação institucional .....	63
Quadro 14 - Satisfação em relação às práticas e ações desenvolvidas pela escola	64
Quadro 15 - Avaliação em relação às práticas e ações desenvolvidas pela escola	66

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Art. Artigo

CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEB Conselho da Educação Básica

CEFRR Centro de Formação dos Profissionais da Educação de Roraima

CNE Conselho Nacional de Educação

CNPq Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CONAE Conferências Nacionais de Educação

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INEP Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDBEN Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC Ministério da Educação e Cultura

Nº Número

P. Página

PEC – Programa de Educação Continuada

PEE/RR Plano Estadual de Educação do estado de Roraima

PNE Plano Nacional de Educação

PPP Projeto Político Pedagógico

RR Roraima

SAEB Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica

SEED Secretaria de Educação a Distância

SEED/RR Secretaria Estadual de Educação e Desporto de Roraima

SP São Paulo

TCLE Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA .....	19
1.2. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	20
<b>2. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E GESTÃO ESCOLAR: PERSPECTIVA E ENFOQUES .....</b>	<b>21</b>
2.1 - GESTÃO EDUCACIONAL: DA ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA À PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA .....	24
2.2- AS DIVERSAS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES .....	25
2.3 FINALIDADES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: INTERNAS E EXTERNAS ..	29
2.4 A RELAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO .....	33
2.5 ARTICULAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA .....	36
2.6 O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA PARTICIPATIVA A PARTIR DA PRÁTICA DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL .....	37
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA .....</b>	<b>41</b>
3.1. CARACTERIZANDO O LÓCUS DA PESQUISA .....	45
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA .....	46
<b>4 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA ESCOLA ESTADUAL MARIO DAVID ANDREAZZA: PERCEPÇÕES DOS SUJEITOS, O QUE DIZEM OS DOCUMENTOS E O QUE MOSTRA O COTIDIANO .....</b>	<b>47</b>
4.1- A PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR ACERCA DAS PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA ESCOLA .....	48
4.2 UM OLHAR PARA O COTIDIANO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA ESCOLA .....	68
4.3 DOCUMENTOS NORTEADORES NA EFETIVAÇÃO DA PRÁTICA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL .....	72
<b>4.3.1 Linhas básicas definidas pelo Projeto Político Pedagógico .....</b>	<b>73</b>
<b>4.3.2 Instrumento de avaliação institucional adotados na Escola .....</b>	<b>76</b>
4.3.2.1 Dimensão Pedagógica- Resultados Educacionais .....	78
4.3.2.2 Dimensão Pedagógica- Planejamento de ações pedagógicas .....	79
4.3.2.3 Dimensão Gestão participativa .....	80
4.3.2.4 Dimensão Gestão de Infraestrutura .....	81
4.3.2.5 Formulário de avaliação da equipe pedagógica .....	82
4.3.2.6 Formulário de avaliação dos professores e escola pelos Discentes .....	83
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>85</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS DA ESCOLA .....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO AOS PAIS DOS ALUNOS DA ESCOLA .....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA REALIZADA COM OS GESTORES DA ESCOLA .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA REALIZADA COM OS PROFESSORES E SERVIDORES DA ESCOLA.....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE E – TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CONSENTIMENTO.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE G – IMAGENS DA ESCOLA .....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A temática que se apresenta nesta pesquisa é a avaliação institucional no ambiente escolar, como prática para consolidar uma gestão democrática e participativa. Como primeiro passo, descrevo minha trajetória profissional, para que o leitor perceba como esta temática é intimamente ligada ao tema que me propus pesquisar.

Professora há mais de 30 anos, iniciei meus trabalhos no Governo do Estado de Roraima como Agente de Portaria em 1982, mas pela admiração pela profissão docente, segui meus estudos e logo me tornei professora. Fui nomeada para estar à frente de uma gestão escolar, pela primeira vez, em 1990, e continuei nessa função por mais de 23 anos, atuando como gestora em várias escolas públicas da rede estadual de ensino. Logo nos meus primeiros anos de gestão, participei do movimento que havia iniciado através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, implementando, ainda que de forma lenta e gradativa, no estado de Roraima, da construção dos Projetos Político Pedagógico (PPP) nas escolas públicas.

Em Roraima, a prática de gestão democrática surgiu em meados da década de 90, período este em que no campo educacional foi enfatizada a descentralização das tomadas de decisões na escola, por meio da construção e desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico.

Desde então, apesar de inúmeras discussões sobre a importância de as escolas construírem o seu Projeto Político Pedagógico, bem como o apoio dado pela Secretaria de Educação do Estado de Roraima, oferecendo para seus gestores e educadores cursos de capacitação para construção e elaboração do PPP, nem todas as escolas possuem sua proposta de trabalho, e em sua maioria ainda estão em fase de construção.

Nessa trajetória profissional, na medida em que o conceito de democracia e participação tornava-se mais consistente em minha prática como gestora, fui estabelecendo princípios e diretrizes que direcionaram para a conquista da autonomia e a participação de todos os envolvidos no âmbito escolar, e foi possível promover assim, práticas mais participativas de gestão.

No entanto, foi no ano de 2005, quando assumi a gestão da Escola Estadual Maria dos Prazeres Mota, já como a 4ª (quarta) gestora apenas naquele

ano, que enfrentei um dos meus maiores desafios à frente de uma gestão escolar, ao ser recebida com hostilidade pelos alunos e comunidade, com “vaías”, ameaças e “bolas de papéis” jogadas sobre mim, logo na entrada da escola. Encontrei uma escola que apresentava uma boa estrutura física, mas que em seu entorno, era possível perceber vários problemas de natureza sociais como: desemprego, violência e uso de drogas. Enquanto os fatores externos estavam adentrando para o universo escolar, ainda não havia a existência do Projeto Político Pedagógico-PPP, tão pouco uma prática de participação da comunidade nas tomadas de decisões e projetos da escola.

Diante desta problemática, enquanto gestora, coloquei como foco a construção de uma escola que atendesse ao anseio de sua comunidade, com o envolvimento de todos na construção do PPP e na implantação do processo de avaliação institucional.

O projeto iniciou com uma ampla avaliação da escola em seus diferentes aspectos, envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar. De posse do diagnóstico da escola, foram definidas várias medidas, linhas e concepções de gestão, de educação, de escola, de homem, de sociedade e projetos para atender às necessidades de transformação e melhoria da escola e assim definir o seu papel como instituição social educativa.

Durante o diagnóstico, foi percebido que os maiores problemas da escola estavam relacionados por um lado, às questões de aprendizagem, portanto, às questões pedagógicas, em virtude dos altos índices de reprovação e evasão escolar, e por outro lado à participação incipiente da comunidade no planejamento, tomadas de decisões e no acompanhamento dos seus filhos na escola. Diante disso, era evidente a falta de uma gestão escolar participativo-democrática. Então, para superar essa problemática, foram definidas as linhas básicas do Projeto Político-Pedagógico-PPP, para orientar os trabalhos nos próximos anos, em quatro grandes eixos:

**Eixo 1: A Democratização da gestão escolar**, através do fortalecimento da gestão democrática, levando em conta a contribuição da comunidade que a escola atende e cabendo aos colegiados a participação nas decisões essenciais.

**Eixo 2: A transformação e melhoria da prática pedagógica**, desenvolvendo um trabalho educativo que levou em consideração a construção de conhecimentos, a partir da realidade dos alunos, utilizando fundamentos teórico-



metodológicos interacionistas, para não só significar a aprendizagem dos alunos, mas também contribuir para a formação de sujeitos críticos e capazes de intervir positivamente na transformação de sua realidade.

**Eixo 3: Integração entre a escola e comunidade**, no sentido de não só fortalecer a participação da comunidade na escola, mas também de estabelecer um intercâmbio sociocultural, capaz de potencializar as forças da escola e amenizar as carências da comunidade.

**Eixo 4: Realização de avaliação institucional**, para não só conhecer os resultados obtidos, mas também para servir de base à análise, replanejamento, implementação de um processo contínuo de construção e reconstrução das ações escolares.

Com a participação da comunidade e democratização da gestão, conseguimos desenvolver ações pedagógicas e administrativas que transformaram, ao longo de 06 (seis) anos que estive na gestão, uma escola problemática de periferia, em uma das melhores escolas do estado de Roraima, elevando o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, IDEB, com desempenho de aprendizagem dos alunos acima do projetado, aumento significativo do índice de alunos com aprovação em vestibulares, conquistando assim, a credibilidade da comunidade, a partir da implementação das seguintes ações:

- **Implantação do Projeto Político Pedagógico:** Com sua implantação, todos têm bem definidos os caminhos que a escola quer trilhar, as metas e objetivos que ela quer conquistar. E, principalmente estão convencidos de sua importância, participando dos processos tanto de execução, como de avaliação e aperfeiçoamento.
- **Participação dos alunos como coordenadores de projetos na escola:** Tais como: Rádio escola, fanfarra, teatro, jornal informativo, grupo de dança, preservação do ambiente escolar, proporcionando a autonomia destes, bem como, mudanças comportamentais, disciplina, respeito e cidadania.
- **Efetiva participação da comunidade não só no planejamento e decisões da escola:** Por meio de reuniões para tomadas de decisões, na avaliação do PPP, e na participação efetiva nos colegiados, ao mesmo tempo em que se promovia diversas atividades, com o intuito de trazer a comunidade para dentro da escola, garantindo uma efetiva parceria entre ambos, tais como no desenvolvimento de

curso comunitários , dentre eles: informática, confecção de bolos, doces, salgadinhos, sorvetes, ovos de Páscoa, pintura, biscoitos, flores, bijuterias e outros.

- **Formação continuada dos professores e funcionários:** A prática de avaliar e refletir sobre o trabalho pedagógico e seus problemas desencadeou um processo constante de estudos e formação, de buscas e mudanças na prática pedagógica e nas demais ações educativas da escola.

No ano de 2007, foi um marco na minha vida profissional, pois nossa escola foi premiada em 1º lugar em nível estadual, ficando entre as seis melhores escolas do país, no Prêmio Gestão Escolar ano base 2006/2007. Este concurso é um reconhecimento do Conselho Nacional de Secretários da Educação (CONSED) a projetos inovadores e boas práticas de gestão na educação básica do ensino público brasileiro. O objetivo da premiação, é estimular que escolas públicas mostrem o desenvolvimento de suas gestões, além de incentivar o processo de melhoria contínua na escola, pela elaboração de planos de ações, tendo como base instrumentos norteadores de autoavaliação.

Esta premiação do CONSED visa estimular as escolas públicas do Brasil a entrarem em um processo de autoavaliação da sua gestão. Destaca a importância da participação de toda a comunidade escolar com o objetivo de que encontrem, coletivamente e sob a liderança do diretor/gestor, novos caminhos para o aperfeiçoamento do trabalho educativo.

Em 2008 foi lançado o Plano Estratégico da Secretaria de Educação e Cultura e Desportos – SECD, com metas até 2011, através do decreto lei de nº 6.094 de 24 de abril de 2007, que orienta cada estado a construir seu plano estratégico.

Em Roraima, o plano foi visto como uma filosofia que deve estar presente em todos os níveis do sistema, sendo entendido como um conjunto de definições e conceitos discutidos e conhecidos por todos aqueles que, em maior ou menor grau, participam e influenciam as decisões e exercem funções que tem relação com elementos internos e externos à instituição.

Partindo do plano estratégico, a Secretaria de Educação, no ano de 2007 em Roraima, forneceu um material orientativo à equipe gestora das unidades escolares tendo como objetivo subsidiar o exercício de uma gestão autônoma e democrática.

Este documento destacava, que é importante que a equipe gestora atue em conjunto com sua comunidade ouvindo seus anseios e discutindo acerca de suas expectativas, sendo moderadores da diversidade de ideias, sem, no entanto, abrir mão de suas obrigações legais. E a avaliação institucional, foi um dos requisitos fundamentais para acompanhar e direcionar este processo de gestão participativa, em busca de melhorias contínuas no processo de gestão, tanto pedagógica quanto administrativa das escolas.

Desta forma, o interesse em pesquisar sobre a avaliação Institucional resulta primeiramente das observações decorrentes de minha atuação profissional atuando por mais de 20 anos em gestão escolar e que ao longo dessa caminhada foi possível entender a importância do processo de avaliação institucional, como um instrumento de fundamental importância no alcance de melhores resultados na gestão de processos pedagógicos e administrativos, resultando em aumento do nível de aprendizagem dos estudantes.

A importância da avaliação institucional no processo de democratização da gestão escolar, tem como base legal a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9394/96, que garante a autonomia das escolas e consequente abertura para a necessidade da sua avaliação.

A Organização da Educação Nacional (1996) no artigo 9º., incisos V, VI e VIII, também ressalta o princípio da avaliação como uma das partes centrais da estrutura administrativa da educação, por induzir melhorias contínuas no trabalho pedagógico.

Importante fazer referência da Resolução CNE/CEB Nº 4/2010, de 13 de julho de 2010, que em seu Art. 52 versa:

Avaliação Institucional Interna, deve ser prevista no projeto político-pedagógico - PPP e detalhada no Plano de Gestão, realizada anualmente, levando em consideração as orientações contidas na regulamentação vigente, para rever o conjunto de objetivos e metas a serem concretizados, mediante ação dos diversos segmentos da comunidade educativa, o que pressupõe delimitação de indicadores compatíveis com a missão da escola, além de clareza quanto ao que seja qualidade social da aprendizagem e da escola.

Da mesma forma, o Plano Nacional de Educação 2014 – 2024, em sua meta 7 assim versa: “Fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o IDEB”.

A avaliação institucional aparece como primordial, em uma das estratégias da meta 7 nos seguintes termos:

7.4) induzir processo contínuo de autoavaliação das escolas de educação básica, por meio da constituição de instrumentos de avaliação que orientem as dimensões a serem fortalecidas, destacando-se a elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade educacional, a formação continuada dos (as) profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática.

Desta maneira, a avaliação de que trata este trabalho, especificamente, são as avaliações realizadas nas escolas, ou seja, aquela avaliação que engloba toda a escola e seus processos educacionais. Ela não acontece isoladamente, ao contrário, engaja e fortalece o pensar da comunidade escolar como um todo, reafirmando os valores considerados positivos, buscando novas maneiras de transformar o que julga negativo, intervindo em todas as dimensões dos espaços escolares, em virtude de ser uma ação coletiva.

Dentro de um plano ideal, assim apontam os documentos legais, os projetos políticos pedagógicos, mas é preciso se perguntar se é assim mesmo que a avaliação institucional está sendo realizada nas escolas. Está sendo um instrumento de gestão com a participação da comunidade com vistas a melhorar o processo educativo e a qualidade do ensino?

A partir dessa contextualização passamos a apresentar o problema de pesquisa e os objetivos.

## 1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

O problema desta pesquisa foi definido da seguinte forma: A avaliação institucional que está sendo desenvolvida em uma escola no município de Boa Vista-RR, contribui para o fortalecimento de práticas de gestão democrática promovendo a cultura participativa e corresponsável pela melhoria da qualidade da educação básica?

Tendo como base o problema da pesquisa, estabeleceu-se como **objetivo geral**: compreender o processo de avaliação institucional em uma escola de educação básica no município de Boa Vista – RR e analisar se a mesma promove o fortalecimento de práticas de gestão democrática e participativa dentro da escola.

Como objetivos específicos foram definidos:

- a) Identificar os procedimentos e metodologias adotadas no processo de avaliação institucional;
- b) Analisar os problemas encontrados pela comunidade escolar no processo de avaliação institucional;
- c) Verificar quais transformações são percebidas pelos pesquisados dentro do universo escolar após implementação do processo de avaliação institucional;
- d) Constatar se o processo de Avaliação Institucional contribui para a melhoria da prática de gestão.

## 1.2. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O primeiro capítulo desta pesquisa é este que acabamos de realizar a leitura. Portanto discorre, de modo descritivo, sobre as experiências profissionais da pesquisadora que, em certa medida, condicionou o interesse em aprofundar-se na temática da avaliação institucional. Nele também são apresentados o problema e os objetivos da pesquisa.

O segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico, com base nos autores que abordam a temática de avaliação institucional na Educação Básica, no entendimento que esta contribui para a gestão democrática e participativa para melhorar a qualidade da educação.

O terceiro capítulo apresenta os caminhos metodológicos para alcançar os objetivos propostos, e deu-se inicialmente por meio da pesquisa bibliográfica, que embasou teoricamente este estudo, seguido pela pesquisa de campo, através de um estudo de caso, caracterizada pelo caráter exploratório/descritivo e qualitativo.

No quarto e último capítulo, trata-se de apresentar os resultados qualitativos da pesquisa, do estudo de caso, descrevendo os processos de avaliação institucional desenvolvidos na escola, procurando responder os objetivos do presente estudo.

Por fim, as possíveis conclusões ou as considerações finais sobre a pesquisa realizada são apresentadas e, após, as referências bibliográficas que deram o embasamento teórico ao estudo e pesquisa.

## **2. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E GESTÃO ESCOLAR: PERSPECTIVA E ENFOQUES**

Este capítulo aborda alguns aspectos conceituais da avaliação institucional e da gestão escolar, utilizando de referenciais teóricos dentro da perspectiva traçada nesta pesquisa, trazendo reflexões sobre as diversas formas de participação e suas implicações.

Dentre os autores que fundamentaram a pesquisa encontra-se Lück (2012), que traz importantes considerações em torno da avaliação institucional. Para a autora, a prática de avaliar e refletir sobre o fazer pedagógico e seus problemas deverá desencadear um processo constante de estudos, não somente no cumprimento da legislação vigente, mas para possibilitar intervenções na prática de ensino e nas demais ações educativas da escola, mediante a identificação de potencialidades e dificuldades dessas instituições. Lück (2012, p. 60) reflete que:

A avaliação institucional, para ser efetiva, não deve estar centrada em modelos prontos que sejam empregados de forma contínua e imutável. Cada escola à luz de conceitos e princípios norteadores deve adotar o discernimento necessário para formular seu programa de autoexame em caráter flexível, delineando o conjunto de elementos que fazem parte de sua política de desenvolvimento e melhoria de maneira a comportar contínuos ajustamentos.

Portanto, a construção de um processo de avaliação institucional precisa envolver os diferentes sujeitos. É necessário investir no aumento da sensibilização, da conscientização e do compromisso coletivo com o intento de incorporar a ideia de desenvolver na escola uma cultura de avaliação contínua como forma de melhorar os resultados do processo educacional, gerando, dessa maneira, maior comprometimento de todos na busca constante de superar os problemas e os conflitos deles decorrentes e avançar no sentido de melhorar a qualidade do ensino oferecido à comunidade em que a escola está inserida.

Segundo Lück (2012):

Promover a avaliação institucional na educação básica leva a comunidade escolar a refletir sobre seu dia a dia, as relações naquele espaço, os processos de gestão, mecanismo de controle, participação da comunidade e responsabilidade coletiva. Além disso, é importante compreender que a avaliação institucional serve como estratégia indicadora de elemento para a formulação de políticas públicas educacionais. (p.42)

Grochoska (2013), em seu livro: *As Contribuições da Autoavaliação Institucional para a Escola de Educação Básica*, afirma que:

A avaliação propicia às escolas momentos de discussão e reflexão sobre as práticas e encaminhamentos escolares. Traz conflitos também, mas necessários para a mudança do espaço, propiciando um novo momento para a instituição de ensino. É a partir destes contextos de conflitos, debates e reflexões, propiciados pela avaliação, que a melhoria escolar se efetiva, pois a tomada de decisão será realizada com diagnóstico concreto a respeito dos aspectos escolares (2013, p.110-111).

Neste sentido, a autora deixa claro que, buscar uma nova organização para a escola constitui um grande desafio para os muitos gestores educacionais. É necessário alicerçar pressupostos de uma teoria pedagógica crítica viável, que parta da prática social e esteja comprometida em solucionar os problemas das escolas públicas brasileiras. Isso significa mudanças na própria lógica de organização das instâncias superiores, implicando em mudanças significativas dentro da própria organização das escolas.

O processo de avaliação institucional permite que dentro das escolas exista um movimento de aprender a pensar coletivamente, de refletir e realizar de forma crítica o saber pedagógico, de forma que todos se sintam parte fundamental da identidade da escola.

Na mesma linha de pensamento de Grochoska, Libâneo (2004), afirma que “a avaliação diz respeito a um conjunto de ações voltadas para o estudo sistemático de um fenômeno, uma situação, um processo, um evento, uma pessoa visando a emitir um juízo de valor”. (2004, p.235). Neste sentido, um fator importante para garantir a participação da comunidade escolar, é importante oferecer espaço para grupos de estudos, discussões e avaliações de suas práticas, ações de novas possibilidades, não somente para os professores, mas para todos aqueles que fazem parte do processo educativo, desde os pais, o porteiro, a merendeira, o vigilante etc. Libâneo (2004, p.101) complementa, afirmando que “os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de se fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão”. Nesse sentido, a escola deverá ser um espaço de constante reflexão promovendo uma gestão compartilhada que resulte em compromissos e ações assumidas coletivamente.

Luck et al (2006), mostram que este movimento consiste em três vertentes básicas de gestão escolar: participação da comunidade escolar na seleção dos diretores da escola; criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa quanto poder decisório; repasse de recursos financeiros às escolas e, conseqüentemente, aumento de sua autonomia.

Luck (2006), afirma ainda que após anos de lutas para o estabelecimento de uma legislação com maior compromisso com a população, foi preciso gerar reformas educacionais e construção de mecanismos que efetivassem o que foi estabelecido na legislação de forma concreta e ativa. Um desses mecanismos foi a “avaliação institucional”, que surge em meados dos anos 2000 como uma estratégia de envolvimento dinâmico e consciente sobre as ações e objetivos desejados em conjunto, empregando um novo modelo de gestão.

Grochoska (2013, p.46) considera que:

A avaliação tornou-se importante estratégia para o processo de tomada de decisões, pois por meio do diagnóstico coletado, as prioridades e necessidades passam a ser melhor compreendidas, consequentemente, encaminhamento indicado naquele processo terão maior eficácia dentro do contexto escolar.

Nessa ótica, a autora deixa claro que a avaliação institucional é um importante mecanismo de produção de conhecimento e de juízo de valor, intervindo qualitativamente no desenvolvimento do processo, não só na transformação da realidade, mas também nos próprios mecanismos de avaliação. Assim deve ser uma ação sistemática, organizada e global, que requer participação de todos aqueles que constroem a escola.

Para Dias Sobrinho (2008, p.193), a “avaliação é produção de sentidos, prática social, portanto, intersubjetiva, relacional, aberta, polissêmica e carregada de valores, que põe em questões os significados dos fenômenos”. Ou seja, a avaliação institucional não se dá isoladamente, ao contrário, mobiliza a escola a pensar como um todo, reafirmando os valores considerados positivos, transformando o que se julga negativo, intervindo em todas as dimensões dos espaços escolares, em virtude de ser uma ação coletiva na busca da qualidade do ensino e melhoria da escola.

Conforme Santos Guerra (1993, p. 104), “[...] se existe um desejo de fazer uma avaliação é porque existe uma preocupação com a qualidade do trabalho e com as estratégias de melhoria”, pois desta forma, é possível diagnosticar as reais necessidades da escola, dimensionando as ações para alcance dos resultados que se deseja, uma vez que a prática de avaliar e refletir sobre o pedagógico e seus problemas desencadeia um processo constante de estudos, de buscas e de intervenções na prática de ensino e nas demais ações educativas da escola.



## 2.1 - GESTÃO EDUCACIONAL: DA ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA À PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA

Neste subcapítulo buscamos situar as mudanças que ocorreram em torno das denominações e dos diferentes termos e entendimento sobre a gestão.

A partir da década de 90, a gestão educacional ganha evidência na literatura educacional, e passa aos poucos a ser aceito no contexto educacional, fortalecendo-se cada vez mais. Há um tempo atrás, ouvia-se falar apenas em administração escolar, que compreendia as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. “A gestão, por sua vez, envolve estas atividades necessariamente, incorporando certa dose de filosofia e política. O que existe é uma dinâmica interativa entre ambas”. (LUCK, 2006, p. 99).

Para Libâneo (2006), a gestão educacional ganha evidência nos documentos das reformas educacionais como requisito para o planejamento, a organização e a mobilização das pessoas para participarem de forma competente nas ações de melhoria da organização das práticas escolares. O termo gestão ganha mais abrangência que administração e organização porque é proposto dentro de uma visão sistêmica, que concebe o sistema de ensino como um todo: políticas e diretrizes educacionais às escolas, gestão de sistemas de ensino e escolas, autonomia, processos participativos.

O termo gestão enfatizado na LDB 9.394/1996 aparece superficialmente ao determinar que “um dos princípios que devem reger o ensino é a gestão democrática”. No seu art. 4º inciso VIII; também define no art. 14, que os sistemas de ensino devem estabelecer “normas” para o desenvolvimento da gestão e, que estas por sua vez, devem estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema.

Cury (2005, p. 17), discorre sobre gestão democrática com as seguintes colocações:

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares é a forma não -violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder.

Neste mesmo pensamento, Luck (2008), aponta que a concepção de gestão supera a de administração e não a substitui. Com as transformações da sociedade, é comum que os termos empregados alcancem novas denominações e

significados. É importante ficar atento para as mudanças de terminologia, uma vez que uma mudança terminológica pode representar apenas um jogo de palavras. Isso se torna claro quando percebemos que, muitas vezes, o significado de gestão é confundido como a simples substituição ao termo administração.

Para a autora, a gestão escolar baseia-se na administração, no entanto, supera as limitações de enfoque fragmentado e reduzido, propondo a administração como uma dimensão. A óptica da gestão educacional, não prescinde e nem elimina a óptica da administração, apenas a supera (LUCK, 2008). Neste novo conceito, a administração passa a ser uma dimensão da gestão, constituindo a gestão administrativa. No entanto, vale ressaltar alguns conceitos sobre administração, para compreender melhor estas diferenças. O ato de administrar corresponderia a comandar, controlar, numa visão objetiva. A autora descreve ainda que a administração é vista como um processo racional, linear e fragmentado de organização e de influência estabelecida de cima para baixo de fora para dentro das unidades de ação, enquanto a gestão envolve outros aspectos de maior amplitude, incluindo políticas e relações sociais que requer participação e comprometimento com o processo.

## 2.2- AS DIVERSAS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES

Este subcapítulo discute as formas de participação das pessoas em processos de gestão compartilhada. Nelas os autores apresentam diferentes níveis de envolvimento das pessoas, e os reflexos desta participação no alcance dos objetivos coletivos.

Grochoska (2013) afirma que definir políticas públicas para efetivação da gestão democrática é tarefa de todo o sistema de ensino e em especial de seus sujeitos; porém, ela somente será efetiva se no interior das unidades elas acontecerem. Ou seja, ao garantir a efetiva participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões, se contribui para o aumento da capacidade de envolvimento de todos, e através desse processo poderão ser construídas metas mais democráticas de gestão. Esse processo faz com que não exista dentro da escola apenas as execuções das ações pré-estabelecidas, mas faz com que os membros da comunidade assumam responsabilidades, num comprometimento coletivo.

Luck (2006) descreve a participação dentro do contexto escolar em diversas formas, tanto a participação que não reflete o interesse comum da comunidade quanto a participação que manifesta o compromisso e a possibilidade de transformação de um contexto atual. A autora identifica tipos e formas de participação, tais como: a participação como presença, participação com expressão verbal e discussão de ideias, participação como representação e a participação como engajamento.

Para a autora, na *participação como presença* é:

Participante quem pertence a um grupo ou organização independente de sua atuação nele, como por exemplo, quem é membro de uma escola, de um grupo de professores, de associação de pais e mestres. (2006, p.36)

Segundo a autora, quando o participante pertence a um grupo, a participação ocorre mesmo quando o indivíduo não demonstra voz ativa, mas pelo fato de estar fisicamente presente, ocorre geralmente por obrigatoriedade, por eventualidade, e não por vontade própria. Essa atuação passiva compromete seriamente o desenvolvimento do trabalho educativo, pois quem participa desta forma não contribui para a melhoria da escola, faz o seu trabalho por pura obrigação, com apatia e indiferença. Associações de Pais e Mestres ou Conselhos e Colegiados podem ser compostas por membros que não se envolvem e que a sua simples presença pode acarretar em decisões arbitrárias ao pensamento coletivo.

Outro tipo de participação citada por Luck (2006, p. 39) é a participação com expressão verbal e discussão de ideias. Ela afirma que:

É muito frequente interpretar o envolvimento das pessoas na discussão das ideias como indicador de sua participação em relação à questão em causa. A oportunidade que é dada às pessoas de expressarem suas opiniões, de falarem, de debaterem, de discutirem sobre ideias e pontos de vista – enfim, uso de liberdade de expressão, é considerada como espaço democrático de participação e, portanto, há grande evidência de participação.

A autora considera ainda como espaço de democratização a liberdade de expressão e participação, no entanto, é comum perceber nas escolas um processo de falsa democracia, uma vez que, mesmo estando aberto espaço para os debates e discussões aos pais, alunos e demais profissionais, as decisões, já pré-estabelecidas, são tomadas de forma hierárquica. Assim, esta participação, que ocorre muitas vezes em reuniões e encontros, não passa de simples verbalização de expressão, de compartilhamento de ideias, mas não permite que as tomadas de decisões sejam feitas pelo coletivo. Esta discussão só se torna efetiva quando os

participantes chegam a uma conclusão, permitindo a compreensão global da realidade e tomada de decisão coletiva.

Outro tipo de participação que Luck descreve é quanto à *participação como representação*. Para a autora:

A representação é considerada como uma forma significativa de participação: nossas ideias, nossas expectativas, nossos valores, nossos direitos são manifestados e levados em consideração por meio de um representante escolhido como pessoa capaz de traduzi-los em um contexto organizado para esse fim. (2006, p.41)

Para Luck (2006), uma forma significativa de participação é por meio de representação, muito praticada em sociedades democráticas. Os representantes são pessoas capazes de retratar as manifestações de um grupo, geralmente quando há um grupo social grande, o que não permite a participação de todos. Nas escolas podemos citar os conselhos escolares, grêmios estudantis, Associação de Pais e Mestres-APMs, e similares, escolhidos mediante o voto. Essa situação constitui-se em um princípio de gestão democrática definido no artigo 14, inciso II, da LDB 9.394/1996.

No entanto, esta participação pode ser entendida por uma falsa democracia, pois entende-se que participar não é simplesmente delegar a um representante poderes para agir em seu nome, se eximindo de responsabilidades, dos resultados indesejáveis. Ao eleger os conselhos e colegiados da escola, muitas pessoas da comunidade escolar sentem-se despreocupados quanto as suas responsabilidades e não contribuem para que as decisões se efetivem, não se comprometem, e quando os resultados não são positivos responsabilizam os conselhos e colegiados, como se não fizessem parte da escola e do seu desenvolvimento. Sendo assim, a eleição dos colegiados e conselhos não traduz por si só que na escola sejam exercidas práticas democráticas e descentralização de poder.

Participar é compartilhar poder, e a gestão deve compartilhar responsabilidades, proporcionando que as decisões sejam tomadas no coletivo. Para Luck (2006), um outro tipo de participação tem sido frequentemente encontrada nos espaços escolares, a chamada participação como tomada de decisão. Segundo a autora:

Observa-se que aumentam, dentro da escola, os momentos em que se tomam, em conjunto, decisões a respeito do encaminhamento de questões eventuais ou do seu dia a dia. Registra-se a ocorrência de reuniões para discutir, por exemplo, como será organizado um determinado evento e

quem assumirá a responsabilidade a respeito do mesmo, em substituição às antigas práticas de alguém definir as questões e atribuir responsabilidades, segundo seu julgamento (2006, p. 45).

Nesta perspectiva, os desafios são enfrentados com o empenho e a responsabilidade de todos. Porém, muitas vezes as tomadas de decisões são limitadas às questões operacionais, e não refletem o processo global da escola. Não se discute o impacto, a consequência e toda a prática educativa. Assim, decisões importantes, que acarretam mudanças ao trabalho coletivo, não são decididas em conjunto. E situações secundárias, que podem ser decididas pelos líderes da escola, são postas na pauta de discussões e maquiam questões que realmente deveriam ser discutidas e decididas em conjunto.

Dessa forma, Lima afirma que:

O poder de decisão sobre a escola é parcialmente devolvido à própria escola, assim passando a ser partilhado com a administração central (que neste caso coincide com o nível municipal), reconhecendo -se o direito, e o dever, de participação na tomada das decisões escolares, apostando -se na “autonomia da Escola para criar sua proposta pedagógica”, e para que a escola passe progressivamente a ser mais “sujeito de sua organização curricular e de sua prática pedagógica” (2002, p. 62).

Corroborando com esse mesmo pensamento, Luck discute o que chama de participação como engajamento:

O engajamento representa o nível mais pleno de participação. Sua prática envolve o estar presente, oferecendo ideais e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre o encaminhamento das questões, com base em análises compartilhadas e envolve-se de forma comprometida no encaminhamento e nas ações necessárias e adequada para a efetivação das decisões tomadas (2006, p.47).

Para a autora, um dos níveis mais altos de participação ocorre quando sua prática envolve o engajamento, o livre expressar de pensamento, a análise e decisões sobre questões de forma interativa e compartilhada. A participação com engajamento é o envolvimento dinâmico, consciente e preciso, é assumir responsabilidade sobre as ações e objetivos desejados em conjunto, superando a alienação e passividade. É esse tipo de participação que se deseja nas escolas, para que a tomada de decisões esteja centrada na busca de resultados positivos do processo educativo.

A Constituição Federal de 1988 no art. 205 e a LDB 9.394/1996 no art. 2, define o papel social da escola como aquela que contribui para o pleno

desenvolvimento da pessoa, preparando-a para o exercício da cidadania e qualificando-a para o trabalho.

É sabido porém, que na prática ainda estamos distantes de alcançarmos uma boa formação escolar para a cidadania plena e garantia de trabalho, emprego e renda digna para todos. Contudo, pode-se notar o esforço de alguns educadores, gestores e demais profissionais da educação, em fazer valer o que preconiza a legislação. Sabe-se que é necessário superar muitos obstáculos, muitas barreiras precisam ser quebradas no campo político, econômico e social, para que uma educação de qualidade social aconteça de fato. Para que esta qualidade ocorra de fato e de direito é preciso que as escolas tenham autonomia e sintam-se responsável por construção e o alcance dela.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 9394/96, no seu artigo 12, garante a autonomia da escola, permitindo a seguinte organização:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I – elaborar e executar sua proposta pedagógica; II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Nessa premissa, a própria LDB nº. 9.394/1996 amplia o papel da escola diante da sociedade, coloca-a como centro de atenção das políticas educacionais mais gerais e sugere o fortalecimento de sua autonomia.

## 2.3 FINALIDADES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: INTERNAS E EXTERNAS

Neste subcapítulo descrevo sobre as formas de avaliação, finalidades e o usos dos resultados, discutindo a importância da avaliação institucional no ambiente escolar. Para tanto, define-se dois tipos de avaliação nas escolas, as internas que estão mais direcionadas para as questões específicas de cada escola e sua realidade, e as externas, no sentido de serem realizadas por órgãos externos à escola, como um instrumento de acompanhamento da aprendizagem e de seus processos, também chamada de avaliação de desempenho.

A Resolução Nº 4/2010 do Conselho Nacional de Educação (CNE), no inciso II do art. 46 trata da avaliação institucional interna e externa no ambiente

educacional e, o inciso III trata da avaliação de redes de Educação Básica, temas explicitados nos art. 52 e 53 da mesma Resolução. Para o CNE (2010, p.16):

Art. 52. A avaliação institucional interna deve ser prevista no projeto político pedagógico e detalhada no plano de gestão, realizada anualmente, levando em consideração as orientações contidas na regulamentação vigente, para rever o conjunto de objetivos e metas a serem concretizados, mediante ação dos diversos segmentos da comunidade educativa, o que pressupõe delimitação de indicadores compatíveis com a missão da escola, além de clareza quanto ao que seja qualidade social da aprendizagem e da escola.

Art. 53. A avaliação de redes de Educação Básica ocorre periodicamente, é realizada por órgãos externos à escola e engloba os resultados da avaliação institucional, sendo que os resultados dessa avaliação sinalizam para a sociedade se a escola apresenta qualidade suficiente para continuar funcionando como está.

Ao analisar as características da avaliação institucional, interna e externa, percebe-se, então, a relação de ambas em buscar a melhoria dos processos e práticas educacionais, no entanto, apresentam características distintas.

No Brasil, a LDBEN, avaliação externa para assegurar um levantamento dos índices da qualidade do ensino ofertado em todo território nacional, quando afirma em seu art. 9º que:

[...] VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino

Para atender os preceitos legais garantidos pela Lei nº 9.394/96 foram criados pelo governo federal, através do Ministério da Educação, MEC, alguns instrumentos que sistematizaram as avaliações externas do sistema educativo no Brasil ao longo dos últimos 20 anos, conforme Figura 1.

Figura 1 - Avaliações Externas ao longo de 20 anos no Brasil

	<b>ANEB</b> (Avaliação Nacional da Educação Básica)	<b>PROVA BRASIL</b> (Anresc - Avaliação Nac. do Rendimento Escolar)	<b>ANA</b> (Avaliação Nacional da Alfabetização)	<b>ENEM</b> (Exame Nacional do Ensino Médio)	<b>PISA</b> (Programa Internacional de Avaliação de Alunos)
<b>O QUE É</b>	Avaliação amostral. Apresenta os resultados do país, das regiões e das UFs	Avaliação censitária. Apresenta resultados por escola e por ente federativo	De caráter censitário, avalia os níveis de alfabetização e as condições de ensino nas escolas	Avalia o desempenho dos estudantes ao fim da educação básica	Iniciativa da OCDE, avalia sistemas educacionais de 65 países (membros da OCDE e países convidados)
<b>QUEM FAZ</b>	Alunos das redes públicas e privadas do 5º e 9º anos do EF e no 3º ano do EM	Alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental das escolas públicas	Alunos do 3º ano do Ensino Fundamental das escolas públicas	Estudantes que estão concluindo ou que já concluíram o Ensino Médio	Estudantes na faixa dos 15 anos dos 65 países participantes
<b>QUANDO</b>	Bianual	Bianual	Anual*	Anual	A cada três anos

Fonte: <https://www.institutounibanco.org.br/aprendizagem>

Todas essas avaliações de sistema (SAEB, Prova Brasil, IDEB, ENEM) tem dimensão estratégica de grande esfera administrativa, e quando utilizados os seus resultados de forma coerente, servem para que possa ser identificado a qualidade da educação oferecida pelas instituições educativas, de forma que sua equipe pedagógica, desenvolva estratégias para o enfrentamento dos problemas de aprendizagem dos alunos.

No entanto essas avaliações externas têm recebido muitas críticas de educadores sobre como estas avaliações são feitas e mensuradas, tal como explicita Vianna (2005, p.16):

A avaliação não é um valor em si e não deve ficar restrita a um simples rito da burocracia educacional; necessita integrar-se ao processo de transformação do ensino/aprendizagem e contribuir, desse modo, ativamente, para o processo de transformação dos educandos.

Oliveira (2011, p.137), apoiando-se em Nevo (1998), destaca que as avaliações externas parecem ter sido desenhadas muito mais para produzir informações para os gestores de redes educacionais "[...] do que para ajudar os professores a analisarem os resultados buscando rever seus métodos de ensino e práticas de avaliação". De acordo com a autora, "[...] as comunicações de resultados das avaliações com foco na escola devem promover uma articulação com o trabalho pedagógico escolar de maneira a aprimorá-lo".

Já as avaliações internas é um processo constante que visa a identificar os aspectos positivos e negativos que a instituição precisa superar ou fortalecer na medida que encontra caminhos que melhorem a qualidade de toda a estrutura e ações vinculadas ao ensino e à aprendizagem.

Luckesi (2011) entende a avaliação interna como um processo de ensino que mede, produz escalas, critérios e principalmente juízos, que indicam ações para melhoria da aprendizagem, ou seja, são consideradas aquelas em que é possível avaliar o progresso da aprendizagem, tanto a específica de sala de aula, como da escola como um todo. Podem ser consideradas aquelas que estão no cotidiano da escola, que ocorrem em diversos períodos ao longo do ano, e possuem características que buscam auxiliar os professores e gestores na organização do ensino.

Portanto, o autor deixa claro que a Avaliação Interna consiste em um momento de reflexão e debate dentro da escola sobre suas diversas dimensões e elementos, num processo consciente de autoavaliação.



Para Lück (2012, p. 60):

A avaliação institucional, para ser efetiva, não deve estar centrada em modelos prontos que sejam empregados de forma contínua e imutável. Cada escola à luz de conceitos e princípios norteadores deve adotar o discernimento necessário para formular seu programa de autoexame em caráter flexível, delineando o conjunto de elementos que fazem parte de sua política de desenvolvimento e melhoria de maneira a comportar contínuos ajustamentos.

Ou seja, dentro desse universo escolar que compõe as avaliações internas da escola, é importante destacar que a avaliação institucional é uma conquista que revela o seu poder de organização, procurando cada vez mais dar autonomia a comunidade escolar nas tomadas de decisões. Fernandes (2001, p.23) já destaca que “a avaliação institucional é um processo global, contínuo e sistemático, competente e legítimo, participativo”, e dessa forma, ao se construir o processo de avaliação institucional, indica e reforça a função da gestão no alcance da globalidade do processo educativo na escola, administrando a efetivação dos objetivos.

Libâneo (2004, p.235) afirma que a avaliação diz respeito “a um conjunto de ação voltadas para o estudo sistemático de um fenômeno, uma situação, um processo, um evento, uma pessoa visando a emitir um juízo de valor”. Nesse contexto, a avaliação propõe a coleta de informações, tendo diversos e diferentes meios dos aspectos avaliados para, com base nos diagnósticos, tomar decisões.

Sobrinho aponta que:

A avaliação institucional não é instrumento de medida de atividades de indivíduos isolados, nem de trabalhos descolados de seus meios de produção; não é mecanismo para exposição pública de fragilidades ou ineficiência de profissionais individualizados. A avaliação institucional deve ser promovida como um processo de caráter essencialmente pedagógico (2000, p.61).

A existência da avaliação institucional nas escolas públicas, não busca um fim, mas um meio, sempre que faz reiniciar a discussão entre “envolvimento e criticidade”, “avaliação e aperfeiçoamento”. Desta forma, a demanda da gestão da escola remete algumas reflexões sobre administração escolar, pois esta auxilia a compreender, situar e realizar, com a devida abrangência e visão integradora, o processo e os procedimentos de planejamento da escola, de sua organização e de

seu funcionamento para que alcance seus objetivos e cumpra sua tarefa socioeducativa, como organização de natureza social.

Sobrinho (2003) considera que a avaliação institucional é uma prática social orientada, no sentido de produzir reflexões em torno de toda prática pedagógica, além de abranger outros aspectos éticos e políticos do fenômeno educativo e não pode ser reduzida a uma operação de medidas autocrático de discriminação e comparação.

Nesse contexto, Veiga Carvalho (1994, p.50) afirma que “o grande desafio da escola, ao construir sua autonomia, deixado de lado seu papel de mera repetidora de programas de treinamento, é ousar assumir o papel predominante na formação dos profissionais”.

Assim, ao examinar a importância da avaliação escolar e suas peculiaridades há que se considerar a influência e a relação da escola com seu contexto social e político, especialmente, a subjetividade na construção do conhecimento, os valores e a hierarquia desses valores que presidem o estabelecimento de metas e prioridades, que conduzam para o sucesso e a qualidade do ensino.

## 2.4 A RELAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Este subcapítulo trata da articulação e entrelaçamento entre a avaliação institucional e o Projeto Político Pedagógico, bem como faz um viés entre a gestão democrática e participativa, apresentando caminhos mais coerentes de gestão.

É preciso pensar que o projeto político pedagógico proporciona que seus envolvidos encontrem uma direção para os problemas educacionais existentes na escola. Sua ação, além de intencional, possibilita que haja envolvimento e participação, e que de forma coletiva vá ao encontro aos interesses da comunidade, de forma que se defina o papel da escola, sua função na formação do cidadão e na transformação social.

Gadotti (1997, p. 34) deixa claro que “não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político”, ou seja, o Projeto Político Pedagógico (P.P.P) é a busca de uma

gestão democrática. Isso porque a própria existência do PPP pressupõe a participação coletiva em sua elaboração, execução, acompanhamento e avaliação.

O autor estabelece a relação política do projeto político pedagógico que deve ir ao encontro da verdadeira intencionalidade da escola, em suas ações e práticas educativas para que ela cumpra sua missão de ensinar e formar melhores cidadãos, mais humanos, críticos, justos e responsáveis.

Ao construir o seu PPP é necessário haver entre seus agentes um processo de reflexão-ação-reflexão, pois é refletindo coletivamente sobre os problemas existentes na escola, numa visão compartilhada é que serão traçados caminhos para a transformação através de um compromisso firmado coletivamente.

Gadotti (1997, p.35) afirma que “não deve existir um padrão único que oriente a escolha do projeto de nossas escolas. Não se entende, portanto, uma escola sem autonomia, para estabelecer o seu próprio projeto e autonomia para executá-lo e avaliá-lo”.

A palavra autonomia vem do grego e significa a capacidade de autodeterminar-se, ou seja, autonomia significa autoconstrução, autogoverno. Portanto, a busca por uma nova organização para a escola constitui um grande desafio para os muitos gestores educacionais. E para enfrentarmos esta ousadia, necessita-se de um referencial que fundamente a construção do Projeto Político Pedagógico e no desenvolvimento da Avaliação Institucional, de modo que seja criado dentro da escola um local de constante reflexão.

Mais que isto afirma Guimarães e Marin:

[...] o Projeto Pedagógico concretiza a necessidade de conhecer amplamente a realidade existente através do diagnóstico e análise, de estabelecer objetivos comuns, caminhos e etapas para sua operacionalização, de divisão de tarefas entre os envolvidos e de avaliação contínua do processo e dos resultados alcançados. (1998, p. 35)

Isso significa uma grandeza na concepção do Projeto Político Pedagógico, para tanto é necessário também mudanças na própria lógica de organização das instâncias superiores, implicando uma mudança significativa na sua prática. Nesta perspectiva Libâneo (2004, p.37) aponta que “gestão, planejamento e avaliação tornam-se indissociáveis, pois uma ocorre em decorrência da outra”.

Para a sua eficácia, o envolvimento de toda a comunidade escolar na dinâmica de construção do PPP e no processo de desenvolvimento da Avaliação Institucional é necessário um planejamento participativo, criar uma cultura de

participação e de compromisso coletivo, para que a comunidade perceba a importância desses mecanismos, fazendo que exista uma mudança de concepção educacional num conjunto de ações centradas no saber pedagógico, de forma que todos os agentes sintam-se como parte fundamental do projeto e de sua eficácia.

É importante entender que a elaboração de um PPP é um processo rico para todo o coletivo da instituição, pois, como diz Veiga (1996, p.12):

Ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples argumento de planos de ensino e de atividades diversas.

Sendo assim, o projeto deve ser um constante repensar, que seja tratado como processo que necessita da participação de todos e não apenas um documento como o único objetivo de cumprir exigências legais dos órgãos fiscalizadores, pois dessa forma, não existe democracia, nem tampouco comprometimento com o desenvolvimento da escola enquanto instituição social.

Para Luck:

Participar implica compartilhar poder, vale dizer, que implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade, no enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias (2008, p.44).

O projeto pedagógico, atrelado ao desenvolvimento de uma cultura de avaliação institucional, não promove somente uma autonomia na escola, mas assegura o envolvimento coletivo, estabelecendo os caminhos a serem percorridos e guiando interações tão importantes que irão balizar práticas educacionais a serem seguidas pela escola no cumprimento de sua função.

Para Veiga:

O projeto político-pedagógico, ao se constituir como processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior das instituições, diminuindo os efeitos fragmentários da visão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (1996, p. 13-14).

Tal consideração, mostra que é cada vez mais necessária a abertura para a democratização da gestão das escolas públicas, por razões pedagógicas e políticas, citadas por Veiga e que reforçam a necessidade e o desafio de cada

escola construir seu próprio Projeto Político-Pedagógico, num processo constante de reflexão e ação, trazido pelas diversas formas de fazer a avaliação institucional, encontrando caminhos que contribuam para que as dificuldades sejam superadas, possibilitando novas alternativas para a melhoria e transformação da escola.

Nesse entendimento, compreende-se que a gestão democrática não se limita apenas na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, mas deva continuar no acompanhamento sistemático de todo o processo, que deve ser analisado e avaliado periodicamente a partir dos propósitos da função da escola e do seu projeto político pedagógico.

## 2.5 ARTICULAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Este subcapítulo tem como propósito a discussão sobre a relação entre a avaliação institucional e os princípios da gestão democrática e participativa, pois uma não se dá sem a outra.

Para que uma gestão escolar se faça participativa e democrática é necessário primar pelos valores sociais, tolerância e respeito por uma sociedade mais justa, na medida em que permite a descentralização das decisões e caminhos a serem percorridos para a transformação da escola e da qualidade do ensino.

A gestão democrática possibilita a autonomia e propicia as relações igualitárias nos espaços escolares, isso significa criticidade, diálogo e participação. Já é quase de senso comum o entendimento de que a educação só avança na medida em que abre espaço para a comunidade atuar e fazer parte da escola, num processo de construção coletiva e participativa, e a avaliação interna é uma das formas disto acontecer.

Tal como Lück (2012, p. 59) discorre:

Considerando-se que a educação é um processo evolutivo e dinâmico, em atenção as dinâmicas evolutivas da sociedade, a avaliação institucional se constitui um processo aberto, que vai ganhando novas perspectivas e novas dimensões, na medida em que o próprio processo educativo promovido pela escola evolui.

Nesta perspectiva de gestão e avaliação institucional, descrita pela autora, todos são líderes e têm condições de construir coletivamente uma escola que ofereça aos alunos um ensino de qualidade, pois toda a organização da escola passa a ter seus objetivos e fins claros, e todos os agentes da escola tornam-se

parceiros. Para democratizar a gestão é preciso buscar a participação de todos no processo de planejamento da escola, de execução e de avaliação.

Nesta premissa, Paro considera que:

Se a verdadeira democracia se caracteriza, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com adotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto, a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata (PARO, 2000, p. 78).

Entende-se a partir das palavras de Paro (2000), que uma gestão democrática se dá pela participação e autonomia do grupo. No entanto, para que isso aconteça, é preciso uma escola com maior poder de autonomia financeira e na execução de seu projeto de ensino. Todavia, o que hoje ainda se vê é o controle, a regulação do trabalho que na maioria das vezes são realizados para que as leis e normas sejam cumpridas, valorizando a racionalidade.

Percebe-se que uma gestão define as práticas escolares de forma excludente quando parte do princípio da centralização e do autoritarismo, quando não permite que sua comunidade participe, tampouco se preocupa com o que está acontecendo dentro da sala de aula, por considerar que não faz parte de suas atribuições. Ou de inclusão, quando entende que todos fazem parte do processo educativo e permite que a comunidade adentre a escola, e faça parte de uma construção coletiva. Como afirma Ferreira (2009, p. 296):

Depende daí, que uma boa ou má administração da educação, dependerá a vida futura de todos que pela escola passarem. Uma boa ou má gestão educacional exercerá uma influência relevante sobre a possibilidade de acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade, pois a organização da escola e sua gestão revelam seu caráter excludente e includente.

Se de fato pretendemos que a escola cumpra seu papel na formação integral do aluno, precisamos alcançar o mais rápido possível a consolidação da gestão democrática nas escolas, para que as responsabilidades sejam assumidas coletivamente, a fim de garantir que a gestão se faça com qualidade, possibilitando uma educação para todos.

## 2.6 O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA PARTICIPATIVA A PARTIR DA PRÁTICA DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Neste subcapítulo buscamos dar ênfase ao papel da equipe gestora em buscar a participação da comunidade na definição dos objetivos e ações de melhoria institucional, e da importância da avaliação institucional neste processo.

E a equipe gestora possui o papel de estabelecer a articulação com e entre a comunidade escolar, na destinação e na alocação de recursos, no estabelecimento de prioridades, no respeito à liberdade e às individualidades, na defesa dos interesses do coletivo escolar e na defesa das necessidades das crianças e dos jovens, em seu processo de formação na escola.

Também comunga da mesma ideia Veiga, ao deixar evidente a importância que se deve dar a participação coletiva ao argumentar que:

Na organização escola que se quer democrática, em que a participação é elemento inerente à consecução dos fins, em que se busca e se deseja práticas coletivas e individuais baseadas em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo escolar, exige-se da equipe diretiva, que é parte desse coletivo, liderança e vontade firme para coordenar, dirigir e comandar o processo decisório como tal e seus desdobramentos de execução (VEIGA, 1995, p.4).

Ou seja, integrar adequadamente os meios para chegar aos resultados esperados implica em um conjunto de atividades devidamente articuladas e contextualizada de modo a assegurar a eficácia da organização. De tal contextualização decorre a relação com o meio externo e a busca correta das condições necessárias à vitalidade da organização.

Machado (2005) faz uma reflexão sobre o porquê de escolas situadas no mesmo bairro são consideradas tão diferentes pela comunidade. A autora afirma que a atuação do diretor, embora não seja o único responsável, é fundamental para assegurar o processo educativo compartilhado, ou seja a equipe gestora, no desenvolvimento de sua prática, deve articular o administrativo e o pedagógico exigindo uma visão de totalidade, escola – sociedade – mundo, para se obter a consistência e o compromisso necessário, a fim de que sejam alcançados os objetivos educacionais.

Saviani (1982) destaca que só é possível considerar o processo educativo em seu conjunto sob a condição de se distinguir a democracia como possibilidade no ponto de partida, e democracia como realidade, no ponto de chegada. E esta é uma condição possível de ser encontrada através da construção do projeto político pedagógico. É nesse momento que a avaliação institucional se torna essencial a fim de tornar o PPP atuante na transformação da escola. É necessário ter definido

também o papel de cada agente da escola nesse processo, deixando clara a importância de cada um que constrói a escola, só por meio destas definições, que as práticas educacionais e as tomadas de decisões serão descentralizadas.

Com afirma Machado (2005, p. 75):

O trabalho compartilhado supõe trocas, confiança mútua, respeito e delegação de competências, o que não significa renunciar, mas dividir, para melhorar o desempenho e atinja os objetivos. O trabalho em parceria exige tempo e dedicação. Capacitado, o funcionário assume sua função, não sendo necessário que o outro o dirija ou o faça por ele.

A gestão da escola tem que querer descentralizar e articular as possibilidades de mudanças, para isso, sua formação, aliada a uma prática consistente, é fundamental para que a equipe tenha o amadurecimento suficiente para perceber que são profissionais da escola e que têm obrigações como todos para que a escola alcance sua autonomia.

Machado (2005, p.75) faz a seguinte proposição:

O Vice-diretor e diretor devem adotar uma postura comum na administração da escola, o que só é possível pelo diálogo e comunicação constante. A divisão de tarefas, conforme interesses e aptidões, estreitará a parceria, resultando em benefício para ambos e para a escola.

A autora destaca a importância do gestor na articulação com os demais membros escolares, estimulando e propiciando o compromisso de todos com a melhoria da realidade escolar. Para tanto, dentre as competências necessárias aos gestores está a capacidade de conquistar a confiança da equipe e a credibilidade para a realização de trabalho em conjunto, facilitando a comunicação, a democratização e a superação das dificuldades e conflitos que surgem naturalmente ao longo do processo.

Nesse entendimento, Fernandes (2002, p.140) ainda contribui, afirmando:

A escola que passa por um processo avaliativo sério e participativo descobre sua identidade e acompanha sua dinâmica. Muita coisa aprende-se com esse processo. Mas o que fica de mais importante é a vivência de uma caminhada reflexiva, democrática e formativa. Todos crescem. Os dados coletados mudam, mas a vivência marca a vida das pessoas e renova esperanças e compromisso com um trabalho qualitativo e satisfatório para a comunidade escolar e para a sociedade. Avaliação Institucional é, portanto, um processo complexo e não há, pronto para consumo, um modelo ideal e único para as escolas. Ela precisa ser construída. É o desafio de uma longa caminhada possível e necessária.

Nesse sentido, torna-se relevante o papel de uma gestão democrática, uma vez que esta tem fundamental importância no trabalho coletivo da escola, garantindo a promoção social para os mais desfavorecidos. A esse respeito,



Machado (1989, p. 30), assume a seguinte posição: O processo de luta é visto como uma forma de contrapor-se à dominação, o que pode contribuir para a articulação de práticas emancipatórias.

Aí surge a necessidade de identificar, através de um diagnóstico, a realidade da escola, sua clientela e onde está inserida. Esta importância é ressaltada por Vasconcellos (2005, p.190) quando diz que:

O diagnóstico não é, portanto, simplesmente um retrato da realidade ou um mero levantar de dificuldades, antes de tudo, é um olhar atento à realidade para identificar as necessidades radicais e/ou o confronto entre a situação que vivemos e a situação que desejamos viver para chegar às necessidades.

Ou seja, é necessário investir no aumento da sensibilização, da conscientização, do compromisso, com o propósito de incorporar a ideia de uma cultura de avaliação contínua como forma de melhorar os resultados do processo educacional, gerando, dessa maneira, maior comprometimento de todos na busca constante pela qualidade do ensino e aprendizagem, tal como Luck (2000, p.28) ressalta ao afirmar que “propõe-se que a gestão da escola seja democrática, porque se entende que a escola assim o seja, para que possa promover a formação para a cidadania”.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Fonseca (2002), descreve que a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real. A fase de coleta de dados impõe a responsabilidade ao pesquisador, a priori, quanto a escolha das técnicas e instrumentos que serão utilizados para registrar as informações pertinentes de tal maneira que sejam válidas e confiáveis numa pesquisa de natureza social.

Esse roteiro metodológico, segundo o autor, deve necessariamente ajudar a mantê-lo o máximo possível focado em seu objeto de estudo, mas deve ainda considerar a sua experiência, seus conceitos e referenciais. Esse diálogo entre o método e o pesquisador faz com que se reduzam as possibilidades de incertezas e ambiguidades no decorrer de todo o processo, conferindo assim fidedignidade ao estudo proposto.

Nesse sentido, para a consecução dessa pesquisa com clara natureza social, impõe-se uma abordagem qualitativa do processo de construção do conhecimento. Esse tipo de abordagem, segundo Goldenberg (1999), embora desejável, possui uma característica singular; a de que os valores e crenças do pesquisador impactam na escolha dos tópicos da pesquisa e nos métodos adotados. Outro aspecto a ser considerado, segundo o autor, é que ela possibilita aos entrevistados colocar espontaneamente e com plena liberdade de expressão, fazendo emergir condicionantes subjetivos importantes que não estão explícitos a título de informação, e posteriormente, deverão ajudar na interpretação mais próxima do desejável dos dados que foram coletados.

Essas duas características da abordagem qualitativa na pesquisa de natureza social, estão centradas, segundo Minayo (2010, p. 22), na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, que “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.”

Outro aspecto desta pesquisa é a escolha do estudo de caso, que segundo Lüdke e André (1986, p. 17), vai estudar um único caso. O estudo de caso apresenta características fundamentais que são destacadas pelas autoras como:

- 1 – visam à descoberta;
- 2 – enfatizam a ‘interpretação em contexto’;
- 3 – buscam retratar a realidade de forma completa e profunda;
- 4 – usam uma variedade de fontes de informação;
- 5 – revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas;
- 6 – procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social;
- 7 – utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.18-20).

Existe, como se pode perceber na fala dessas autoras, que os dados obtidos serão provenientes dessa relação dialética entre as suposições do pesquisador e o entendimento dos entrevistados em relação ao tema da pesquisa. Com efeito, isso vai requerer diferentes procedimentos técnicos de coleta de dados a fim de conferir validade ao estudo para além da subjetividade dos sujeitos envolvidos.

Para Martins (2008) o estudo de caso oferece “[...] uma visão profunda, ampla e integrada de uma unidade social complexa”. Para o autor, a partir de um Estudo de Caso é possível extrair informações valiosas, inusitadas, que permitem que sejam tomadas decisões que podem redefinir o espaço e o contexto administrativo, político, educacional, social e ético na qual ele foi realizado.

É bom destacar ainda que, ao optarmos pela abordagem qualitativa com foco na metodologia de estudo de caso está em consonância com o objetivo maior dessa dissertação, qual seja, a de compreendermos o processo de avaliação institucional em uma escola de educação básica no município de Boa Vista –RR e se a mesma promove o fortalecimento de práticas de gestão democrática e participativa corresponsável pela melhoria da qualidade social da educação básica. Sob essa perspectiva, para a obtenção de dados e a qualidade dos mesmos, os procedimentos técnicos podem ser os mais diversos.

Para Marconi e Lakatos (2001) as técnicas de coletas de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados pelo investigador para fazer ciências, ou seja, corresponde efetivamente à parte prática da coleta de dados. Diferentes técnicas podem ser empregadas, sendo as mais utilizadas: a entrevista, o questionário, a observação e a pesquisa documental.

Nesse sentido, foram utilizadas três ferramentas técnicas para a coleta de dados primários nessa fase da pesquisa, que buscam respostas para as perguntas/problemas da dissertação, a saber: A entrevista, a Observação Não-Participante e a Análise Documental.

A entrevista se constitui no âmbito da pesquisa científica um momento em que o investigador pode estar face a face junto ao entrevistado. Esse momento ímpar pressupõe a garantia de maior fidedignidade nas informações uma vez que é possível esclarecer ao entrevistado aspectos relevantes das perguntas, inclusive ampliar o teor das perguntas, se necessário, com o objetivo de extrair o máximo de informações. De acordo com Gil (1999):

[...] a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais. Esta técnica de coleta de dados é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta. (p19)

Gil (2011) aponta ainda as vantagens do uso de entrevista, como:

- Possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;
- Oferece maior flexibilidade, pois o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
- Possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas. (p.55)

As entrevistas constituídas de 12 (doze) questões abertas, foram direcionadas aos pais, alunos, professores, servidores e gestores, com o objetivo de entender sua percepção de como são organizados os processos de avaliação institucional na escola. Essas informações foram fundamentais para o alcance dos objetivos da pesquisa. As questões da entrevista estão descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Questões das entrevistas

QUESTÕES	
01	A gestão mobilizou a participação de toda comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico da escola?
02	Como são desenvolvidas as avaliações das ações do projeto político pedagógico da Escola?
03	Quais instrumentos são utilizados na avaliação institucional da escola?
04	Como são realizadas as tomadas de decisões na escola?
05	Como são desenvolvidas as práticas de avaliação institucional da escola?
06	O que é feito com os resultados da avaliação institucional realizada da escola?
07	Quais as mudanças percebidas na escola pela comunidade escolar, após o processo de avaliação institucional da escola?
08	A gestão adota práticas que favoreçam a participação dos segmentos da comunidade nas tomadas de decisões da escola?
09	Quais as principais dificuldades encontradas pela equipe gestora no desenvolvimento do processo de avaliação institucional?
10	No seu entendimento quais as vantagens e desvantagens de a escola desenvolver o processo de avaliação institucional?

<b>11</b>	Você encontra-se satisfeito em relação às práticas e ações desenvolvidas pela escola?
<b>12</b>	Qual avaliação, de forma geral, você faz em relação a escola em que atua(estuda)?

Fonte: autora da pesquisa

A segunda técnica adotada foi a observação não participante, uma vez que como ferramenta acessória às técnicas de coletas de dados, Marconi e Lakatos (1996, p. 79) esclarecem que ela ajuda o pesquisador a “[...] identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento”.

No contexto da pesquisa de campo a observação não-participante ocorreu dentro de um período de 03 (três) semanas, totalizando 88 horas de acompanhamento sistemático, considerando os seguintes aspectos que foram observados:

- a) Momento da entrada e saída dos alunos;
- b) A acolhida dos pais e visitantes;
- c) Horário de intervalo;
- d) Dinâmica dos retornos pedagógicos dos professores;
- e) Clima organizacional;
- f) Desenvolvimento de projetos escolares;
- g) Reunião de pais;
- h) Organização e valorização da escola por parte dos alunos e servidores.
- i) Feira de Ciências;
- j) Eventos de confraternização.

Enfim, esses momentos nos possibilitaram a compreensão de como se dá o processo organizacional da escola e as interfaces em que a avaliação institucional contribui para a dinâmica escolar.

A terceira e última etapa da pesquisa foi a análise documental dos documentos norteadores da escola pesquisada, tais como o Projeto Político Pedagógico e Questionários de Avaliação Institucional da Escola, a fim de relacionar todos os dados coletados, das técnicas aplicadas no decorrer deste estudo.

Segundo Lüdke e André (1986) o documento, seja qual for a sua natureza, é produzido por pessoas, instituições e organizações e expressa sua

cultura, ideias, valores e objetivos; por isso, é uma fonte de fundamental importância quando se deseja investigar o contexto específico no qual se desdobra o fenômeno.

Os instrumentos de pesquisas adotados foram aplicados em 01(uma) Escola Estadual, localizada no município de Boa Vista, Estado de Roraima, uma das 27 (vinte e sete) unidades federativas do Brasil. Roraima está situado na Região Norte do país, sendo o estado mais setentrional (ao norte) da federação. Ocupa uma área aproximada de 224.300,506 mil km<sup>2</sup>, sendo o décimo quarto maior estado brasileiro. O Estado é o menos populoso do país, com uma população de 514 229 habitantes. É, também, o que apresenta a menor densidade demográfica na federação, com 2,25 hab/km<sup>2</sup>. (IBGE. 2010)

Figura 2 - Mapa de localização da cidade de Boa Vista/Roraima



Fonte: Google

### 3.1. CARACTERIZANDO O LÓCUS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em 01(uma) escola, das 66 (sessenta e seis) existentes na rede pública estadual, dentro do perímetro urbano da cidade de Boa Vista, Roraima. Optou-se por uma escola de médio porte, que recebe em torno de 1200 alunos, no horário matutino e vespertino, atendendo de Ensino Fundamental de 5º ao 9º ano e Ensino Médio, denominada de E.E. Mario David Andreazza, em homenagem ao Coronel do Exército Brasileiro que exerceu diversos cargos no período do regime militar (1964-1985).

O critério estabelecido para escolha da escola pesquisada foi que tivesse sido premiada em algum momento de sua trajetória, no Prêmio Gestão Escolar na

cidade de Boa Vista e por apresentar bons indicadores de aprendizagem através dos índices do IDEB, mas também por ter um projeto político pedagógico e ter implementado o processo de avaliação institucional.

Esta decisão, tem relação direta com a própria pesquisadora, premiada no Prêmio gestão escolar, no ano de 2006/2007. Organizado pelo Conselho Nacional de Secretários da Educação (CONSED), o Prêmio Gestão Escolar é um reconhecimento a projetos inovadores e boa gestão na educação básica do ensino público brasileiro. O objetivo da premiação é estimular escolas públicas a mostrar o desenvolvimento de suas gestões, além de incentivar o processo de melhoria contínua na escola, pela elaboração de planos de ações, tendo como base a avaliação institucional.

### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos aleatoriamente entre os que se dispuseram a participar da pesquisa, alcançando a composição descrita no Quadro 2.

Quadro 2 - Definindo o grupo de amostra

<b>DEFININDO O GRUPO DE AMOSTRA</b>	
<b>Equipe gestora</b>	04
<b>Professores</b>	02
<b>Servidores administrativos</b>	02
<b>Pais de alunos</b>	03
<b>Alunos</b>	03
<b>TOTAL</b>	14

Fonte: autora da pesquisa

Os participantes foram escolhidos, em comum acordo, por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), seguindo os critérios: ser gestor, professor e servidor da rede pública de ensino atuando na escola Mario David Andreazza. Em relação aos alunos e pais, o critério foi o de que estivessem regularmente matriculados e genitores com assiduidade nas reuniões pedagógicas e demais ações da escola, que se dispuseram a participar.

#### **4 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA ESCOLA ESTADUAL MARIO DAVID ANDREAZZA: PERCEPÇÕES DOS SUJEITOS, O QUE DIZEM OS DOCUMENTOS E O QUE MOSTRA O COTIDIANO**

Este capítulo do trabalho destina-se à apresentação do Estudo de Caso, de modo descritivo, orientados pela abordagem qualitativa, com a intenção de demonstrar nossa compreensão a respeito de como estão organizados os processos de avaliação institucional, em uma escola pública no município de Boa Vista-RR, analisando se esta prática promove uma gestão participativa e democrática, e melhora a qualidade da escola, a partir da percepção dos entrevistados, da observação não participante e da análise documental.

Foram selecionadas 06 (seis) escolas que apresentaram os critérios pré-estabelecidos, citados acima. Durante a visita da pesquisadora *in-loco* para primeiro contato e apresentação da proposta de pesquisa de estudo de caso, encontrou-se um dos primeiros desafios deste trabalho: a rotatividade de gestores escolares no estado de Roraima, principalmente pelo fato de estar em mudança de legislatura do poder executivo. O que pôde ser percebido é que o trabalho de qualidade mantido por uma gestão anterior é descartado, em muitos casos, quando assume uma nova equipe gestora.

E assim, das 06 (seis) escolas selecionadas, apenas 01(uma) apresentou os critérios pré-estabelecidos pela pesquisadora ainda que houvesse uma nova equipe gestora. A escola foi selecionada, por realizar um trabalho contínuo no que diz respeito a avaliação institucional, clima organizacional, existência de um projeto político pedagógico e bom resultado de desempenho de aprendizagem.

A apresentação deste estudo de caso está dividida em 03 etapas, descritas a seguir:

A primeira apresenta os resultados da pesquisa sobre a percepção dos sujeitos pesquisados a partir da análise das entrevistas com 14(catorze) membros da comunidade escolar sobre como ocorre as práticas de avaliação institucional na escola. A segunda etapa apresenta o resultado da observação não-participante, realizada no âmbito escolar. E por fim, a terceira etapa trata de apresentar os resultados a partir da análise documental do Projeto Político Pedagógico da Escola e do Instrumento de Avaliação Institucional.



#### 4.1- A PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR ACERCA DAS PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA ESCOLA

Para Luck (2012) a avaliação institucional escolar, se caracteriza em uma estratégia na construção do conhecimento e acompanhamento acerca do trabalho realizado, de modo a permitir a tomada de decisão apoiada objetivamente no planejamento e na organização do trabalho pedagógico. Ou seja, desencadear o processo de avaliação institucional na escola ainda não é garantia de que as práticas escolares sejam plenas de êxito, mais é um passo importante, porque privilegia o paradigma de construção de uma proposta democrática, que agrega o coletivo da unidade de ensino para a detecção dos problemas e desse modo planificar ações ou práticas educativas que possibilite a escola cumprir sua função social.

Foi nesta perspectiva que, durante as entrevistas na Escola Estadual Mario David Andreazza, percebeu-se que entre as falas dos entrevistados, existia uma sintonia entre as respostas que culminaram em muitos pontos em comuns. O quadro abaixo, detalha o guia das entrevistas, esclarecendo o bloco de indicadores, os objetivos específicos relacionados a cada questão, conforme estabelecido no Quadro 3.

Quadro 3 - Bloco de indicadores, objetivos e questões

Bloco	Objetivos Específicos	Questão
<b>Mobilização</b>	Verificar a mobilização da gestão para participação da comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico.	A gestão mobilizou a participação de toda comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico da escola?
<b>Execução</b>	Analisar os processos de avaliação institucional da escola.	Como são desenvolvidas as práticas de avaliações institucional da escola?
<b>Avaliação</b>	Verificar quais instrumentos são utilizados no processo de avaliação institucional na escola.	Quais instrumentos são utilizados na avaliação institucional da escola?
<b>Tomada de decisão</b>	Constatar se as decisões na escola são tomadas pelo coletivo, dentro do princípio de participação e democracia.	Como são realizadas as tomadas de decisões na escola?
<b>Práticas de Avaliação</b>	Analisar o entendimento do participante em como ocorre as práticas de avaliação institucional da escola.	Como são desenvolvidas as práticas de avaliação institucional da escola?
<b>Resultados</b>	Constatar se os resultados da avaliação institucional são socializados e discutidos coletivamente.	O que é feito com os resultados da avaliação institucional realizada da escola?
<b>Mudanças</b>	Identificar as mudanças percebidas na escola pela comunidade escolar, após	Quais as mudanças percebidas na escola pela comunidade escolar,

	o processo de avaliação institucional.	após o processo de avaliação institucional da escola?
<b>Participação</b>	Averiguar quais práticas são adotadas pela gestão para promover a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões.	A gestão adota práticas que favoreçam a participação dos segmentos da comunidade nas tomadas de decisões da escola?
<b>Dificuldades</b>	Identificar as principais dificuldades encontradas pela equipe gestora no desenvolvimento do processo de avaliação institucional.	Quais as principais dificuldades encontradas pela equipe gestora no desenvolvimento do processo de avaliação institucional?
<b>Vantagem e desvantagem</b>	Identificar as principais vantagens e desvantagem do processo de avaliação institucional.	No seu entendimento quais as vantagens e desvantagens de a escola desenvolver o processo de avaliação institucional?
<b>Satisfação</b>	Avaliar o grau de satisfação dos participantes em relação às práticas e ações desenvolvidas pela escola.	Você encontra-se satisfeito em relação às práticas e ações desenvolvidas pela escola?
<b>Avaliação</b>	Verificar como os participantes avaliam a escola pesquisada.	Qual avaliação, de forma geral, você faz em relação a escola em que atua(estuda)?

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Ao todo, foram realizadas 14 (catorze) entrevistas, durante um período de 10 (dias), na própria escola. O roteiro da entrevista (apêndice I), foi elaborado com 12 questões voltadas para o entendimento de como os membros da escola participam e entendem o processo de avaliação institucional adotado pela Escola Mario David Andreazza.

O Quadro 4 retrata os participantes e o segmento da comunidade escolar que cada um dos entrevistados representa.

Quadro 4 - Segmento da comunidade escolar que pertence o entrevistado

<b>N de entrevistados</b>	<b>Sigla</b>	<b>Segmento na Escola</b>
Participante 1	P1	Aluno
Participante 2	P2	Aluno
Participante 3	P3	Aluno
Participante 4	P4	Pai de Aluno
Participante 5	P5	Pai de Aluno
Participante 6	P6	Pai de Aluno
Participante 7	P7	Professor e/ou servidor
Participante 8	P8	Professor e/ou servidor
Participante 9	P9	Professor e/ou servidor
Participante 10	P10	Professor e/ou servidor
Participante 11	P11	Equipe gestora- Gestor
Participante 12	P12	Equipe gestora- coordenador

Participante 13	P13	Equipe gestora- coordenador
Participante 14	P14	Equipe gestora- vice-Gestor

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Nosso objetivo é apresentar a percepção dos entrevistados quanto a existência de uma prática da gestão no sentido de envolver os membros da comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico da escola. Por meio das afirmações dos entrevistados, é possível perceber que existe uma mobilização por parte da gestão para o envolvimento de todos neste processo.

A Resolução Nº 4/2010 do Conselho Nacional de Educação (CNE), que trata das Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, preconiza que a Avaliação Institucional interna no ambiente educacional deve fazer parte do Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas e detalhada no plano de gestão. O Quadro 5, apresenta a síntese das respostas dos entrevistados em relação a participação da comunidade escolar na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico da escola.

Quadro 5 - Como ocorre a participação da Comunidade na construção e execução do Projeto Político Pedagógico-PPP da escola

<b>Questão</b>	<b>Síntese das respostas</b>	<b>Número</b>
A gestão mobilizou a participação de toda comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico da escola?	Ocorre de forma coletiva	04
	Através de comissões com vários segmentos da comunidade escolar	04
	Toda comunidade é convidada a participar da elaboração do PPP	06

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Em síntese, segundo os participantes, no início de cada ano letivo a gestão proporciona reuniões setoriais e uma grande assembleia em que são formadas comissões para atuarem conforme as demandas que forem surgindo no decorrer do ano, e também no desenvolvimento dos projetos da escola consignados no Projeto Político Pedagógico.

Nas falas, foi possível verificar ainda que a gestão organiza momentos coletivos para discutir o que foi realizado, e toda comunidade é mobilizada à participar; os impedimentos ou obstáculos encontrados para a consecução das ações contidas no PPP são discutidos de forma coletiva; e medidas são tomadas

para efetivação da participação na gestão da escola. Segue o relato de um dos entrevistados:

**P3** - *O projeto político pedagógico foi construído no coletivo, com a participação da comunidade, foram realizadas várias reuniões, as ações foram divididas, e definido o que cada grupo seria responsável por fazer no alcance dos objetivos estabelecidos. Desenvolvemos os projetos, definimos os embasamentos teóricos. Posteriormente reuníamos no coletivo e víamos o que estava certo, o que precisava de mudanças. Depois tornava a nos reunir no grupo menor e íamos novamente fazendo as mudanças e depois de 6 meses passamos a ter a construção completa do PPP da escola. E hoje toda comunidade tem seu papel nas ações que foram colocadas no PPP.*

A resposta do entrevistado, evidencia o entendimento de que muita coisa se aprende com esse processo de avaliação institucional, mas o que fica de mais importante é a vivência de uma caminhada reflexiva, democrática e formativa, (GROCHOSKA; EYNG, 2004, p.7). Nesse sentido, percebe-se que a gestão da escola procura dar condições de participação da comunidade nas tomadas de decisões. O entrevistado destaca a questão da legalidade desse processo envolvendo os diferentes segmentos, quando afirma: **P4-** *O nosso projeto político pedagógico é embasado nas legislações estaduais e no que define a LDB. A legalidade está sempre presente em todas as ações que são desenvolvidas na escola, para que nossas decisões estejam sempre pautadas na autonomia.*

Gadotti (1997), chama a atenção para que esse espaço democrático em que a participação dos atores, desejável e necessária, não sofra com o excesso de tecnicismo e nem com a hierarquização dos saberes, separando assim quem planeja e quem executa as tarefas.

Dialogando com Gadotti (ibidem), Machado (2005), descreve a importância do envolvimento do coletivo, para construção do projeto político pedagógico:

*O projeto político pedagógico da escola responderá de modo mais vibrante às expectativas e ideias da escola se for construído e realizado por um trabalho coletivo e compartilhado. Compartilhar é dividir ideias, sentimentos, experiências, pensamentos, conhecimentos, expectativas: é troca, enriquecimento mútuo (2005, p.69).*

O que se pode apreender, tomando como referências as percepções dos autores e as falas dos participantes nesta questão, é que se faz necessário o rompimento com a tradição centralizadora ainda tão comum no âmbito das escolas, que burocratiza e por fim engessa o potencial do coletivo escolar. Experiências dessa natureza, implica conceder poder decisório às pessoas, consolidar uma visão

de pluralismo de ideias, de debate e do convencimento de uma boa parcela da comunidade de que é necessário potencializar o sentimento de pertencimento ou de apropriação do espaço escolar para além da tutela do estado.

As formas de avaliação das ações decorrentes do Projeto Político Pedagógico ocorrem de forma diversa, pelos diferentes relatos dos participantes desta pesquisa, conforme percebe-se no Quadro 6.

Quadro 6 - Como ocorre as práticas de avaliação institucional na Escola

Questão	Síntese das respostas	Número
Como são desenvolvidas as práticas de avaliações institucionais da Escola?	Através de aplicação de questionários	05
	Todo final de ano acontece avaliação institucional com todos os segmentos	05
	Através de reuniões coletivas com a comunidade escolar	04

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Podemos perceber que há percepções diferentes da avaliação realizada na escola, o que pode parecer contraditório. No entanto ao analisar as falas dos participantes e diferentes documentos, entende-se que a gestão organiza uma série de processos, que vão desde ao contato inicial através de bilhetes informativos, aplicação de questionário de avaliação e autoavaliação e, conseqüentemente, as reuniões para discussão dos resultados.

Analisando as práticas de avaliação, citadas pelos participantes, reportamos ao que afirma Libâneo (2015) que, avaliar também implica a coleta de dados, análise de resultados, e a emissão de parecer valorativo baseado em determinados critérios. O mais importante é que tudo indica que elas acontecem, como mostra o Quadro 6.

Observemos o seguinte relato que ratifica este entendimento:

**P1-** *A avaliação institucional ocorre anualmente, geralmente no final de novembro e dezembro aplica-se as avaliações. A comunidade realiza uma autoavaliação e depois é feito uma avaliação da escola. Todos os setores são avaliados, desde a vigilância, cantina, zeladoria etc. No final, com os resultados em mãos, são socializados e discutidos de forma que sejam encontradas estratégias de solução dos problemas identificados.*

Na fala desse participante, é possível perceber que a gestão promove efetivamente a participação coletiva, de modo que os diversos segmentos

constitutivos da escola se sintam responsáveis pelas ações executadas. Para Lucy (2008, p. 44),

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomadas de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade dos sistemas de ensino e de escolas.

Esse entendimento de corresponsabilidade está muito vinculado ao conceito de autorregulação. Nela, segundo Veiga Simão (2004), o indivíduo se apresenta para ser protagonista, promovendo a sua participação ativa e autônoma nos processos que se desenvolvem no interior da escola, de modo a buscar resultados satisfatórios para as ações planejadas, e claro, quanto a sua própria eficiência no âmbito do coletivo.

Outro aspecto relevante que se pode observar a partir das respostas em torno da avaliação institucional é o que se pode chamar de autoconsciência em relação as ações e projetos da escola ao longo do ano letivo.

**P12** - *No processo de avaliação institucional, acredito que a autoavaliação com todos os segmentos da escola, ajuda na autorreflexão do que pode ser melhorado no individual, para que, quando for transportada ao coletivo, existam profissionais mais capazes de se autoconhecer enquanto profissional, e enquanto agente transformador da escola.*

Essa percepção individual, demonstra preocupação em que as discussões girem em torno de assuntos mais relevantes, permitindo assim que sejam aperfeiçoadas metas e ações para conseguir resultados mais exitosos, no coletivo.

No Quadro 07, apresenta-se a síntese sobre a pergunta de quais os instrumentos são utilizados na avaliação institucional pela escola, feito aos pais, alunos, professores, servidores e gestores.

Quadro 7- Os instrumentos de avaliação institucional da escola

Questões	Síntese das respostas	Número
Quais instrumentos são utilizados na avaliação institucional da escola?	Reuniões periódicas	05
	Através da aplicação de formulários de avaliação institucional do CONSED	05
	Não sabe como ocorre	04

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Nas falas dos participantes percebe-se que, a gestão da escola adota como instrumento de avaliação que são os formulários de avaliação do CONSED, mas também, em reuniões periódicas com o envolvimento da comunidade escolar. Souza (2011, p. 24) afirma a importância da construção de um modelo de avaliação institucional de acordo com a realidade dos espaços escolares. Porque não é possível pensar em um único modelo de avaliação que atenda a todas as escolas.

Pela pesquisa, percebe-se que escola adota os formulários do CONSED como meios de se concretizar a avaliação, mas também realiza reuniões com a comunidade escolar, nas quais são revistos os pontos positivos e negativos do trabalho realizado pela escola,

Adotar o modelo de formulário do CONSED contraria a percepção de Souza (2011), sobre este processo de escolhas dos instrumentos.

Segue o seguinte relato:

**P3-** *Recebemos formulários onde avaliamos os projetos desenvolvidos pela escola. Normalmente é feito por uma amostragem, pois não dá para fazer com todos da escola, até porque não conseguimos ter 100% da participação nas reuniões. Então fazemos por uma amostragem, é feito um formulário, extraído do dossiê do Prêmio Gestão, que já apresenta um instrumento de avaliação institucional.*

A escolha dos procedimentos técnicos para aferição do juízo de valor dos atores que compõem a escola, varia de acordo com as necessidades, com as condições ofertadas para o desempenho das ações e o nível de envolvimento pessoal e coletivo que se alcançou dessas pessoas ao longo do processo (GATTI, 2000).

Oliveira (2013) esclarece que o mais importante nesse mecanismo é que ao final de um ciclo suas conclusões se constituam como pontos de partida na reformulação e melhoria da ação avaliativa e da ação pedagógica da escola. Desse modo, essa relatividade dos indicadores que compõem as ferramentas técnicas utilizadas para evocação dos pontos de vistas, opiniões e sugestões dos componentes da comunidade escolar não pode ser desprezada, uma vez que ela evidencia com mais fidedignidade as tendências, as vulnerabilidades e as possibilidades de êxito para a instituição.

Os resultados mostram ainda que, 04(quatro) participante não souberam responder quais são os instrumentos de avaliação adotadas pela escola. No caso específico, podemos afirmar que ainda há necessidade de aprimoramento dessas

ferramentas, embora se tenha conseguido dar os primeiros e importantes passos para participação e democratização administrativa e pedagógica da escola.

Podemos então afirmar que há um potencial substancial para a evocação de informações no grupo que poderão servir de subsídios para as ações transformadoras que se deseja realizar, tal como cita Ferreira:

Considerando que a avaliação é um processo permeado de informações relevantes que configuram um diagnóstico capaz de fornecer subsídios para a tomada de decisão, é tarefa primordial da gestão refletir como os usos das informações recebidas e produzidas podem estar a serviço da melhoria da gestão [...] e da qualidade social da educação, criando as condições propiciadoras para seu efetivo uso, juntamente com a equipe (2010, p. 164).

Ou seja, quanto melhores forem os procedimentos técnicos da avaliação institucional e maior a participação da comunidade fornecendo as informações pertinentes, mais fidedignos serão os dados coletados a serem utilizados para o aperfeiçoamento do PPP. A rigor, elas refletirão as reais necessidades de sua comunidade, conduzindo os resultados para a articulação entre os interesses coletivos e as futuras ações que irão promover o aperfeiçoamento dos mecanismos de gerenciamento e constituição da identidade da escola.

Quadro 8 - Como são tomadas as decisões na escola

Questão	Síntese das respostas	Número
Como são realizadas as tomadas de decisões na escola?	São tomadas no coletivo nas reuniões e em assembleias	08
	Com os representantes de cada segmento	03
	Através de reuniões periódicas	03

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Essa questão, trouxe convergência entre as falas, uma vez que, para os entrevistados as decisões são tomadas no coletivo, em momentos como: reuniões de pais e mestres, assembleias, conselho de classe, encontros e plantões pedagógicos, que são reuniões nas quais os pais recebem um atendimento individualizado com o professor de seu filho (a), através da qual são apresentados os resultados de aprendizagem e as principais dificuldades apresentadas pelo aluno (a) em cada disciplina.

Destacamos a seguinte resposta:

**P1-** As decisões são na maioria coletiva, nas reuniões são lançadas as propostas, metas e objetivos, em seguida a comunidade escolar discute coletivamente a respeito do que foi lançado, expõe ideias e por fim voltamos e analisamos.



A escola como organização social é uma instância em que se articula a prática pedagógica e a possibilidade de se fazer política, no sentido de elevar o nível de conscientização e participação comum nos encaminhamentos dos seus projetos.

***P8** - O incentivo da gestão em promover a participação de todos nas tomadas de decisões faz com que a comunidade se sinta em um ambiente em que as decisões não são reduzidas a um pequeno grupo, e sim que todos têm direitos de discutir quais os melhores encaminhamentos rumo a uma escola de maior credibilidade à comunidade.*

Nesse sentido, como afirma Barroso (1995), é necessário que a gestão realize movimentos para empoderamento dos sujeitos que nela atuam de modo que atores tão diferenciados possam contribuir para a organização da escola.

Para o autor, estabelecer um paradigma diferenciado de gestão escolar daquela em que predomina o modelo taylorista de organização administrativa, pressupõe conferir importância ao discurso das pessoas, suas habilidades e sua capacidade de gerar transformações.

Nesse sentido, as afirmativas dos entrevistados fortalecem o entendimento de que a convivência democrática supõe diálogo, ação, cooperação e participação ativa de toda comunidade escolar, na busca de soluções e superação dos conflitos cotidianos e a construção de uma escola que venha ao encontro dos anseios da comunidade, como afirma Luck (2006). Desta forma, é possível perceber que a escola pesquisada é um espaço em que a liberdade de expressão é considerada importante e necessária.

As formas de divulgação ou socialização dos resultados do processo de avaliação institucional também foram questões de nosso interesse, pois deles decorrem as reflexões, as possibilidades de correções de rotas e melhorias nas ações realizadas pela escola. Dos dados que obtivemos nas entrevistas organizamos o Quadro 9.

Quadro 9 -Resultados da avaliação institucional

Questão	Síntese das respostas	Número
O que é feito com os resultados da avaliação institucional realizada da escola?	Divulgação em reuniões e murais	07
	Os resultados são expostos e apresentados de maneira transparente	03
	Discussão coletiva	03
	Levantamento de sugestões para o aprimoramento das ações do projeto político pedagógico	01

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Diante das falas dos participantes, é possível delinear as ações promovidas pela gestão para socialização dos resultados da avaliação institucional realizada na escola a partir de procedimentos técnicos, tais como: reuniões com discussão coletiva e levantamento de estratégias na solução dos problemas identificados, murais informativos, dentre outros momentos. Neles estão impressos de modo claro e objetivo as impressões acerca do trabalho realizado. Para Luck (2007, p.53), trata-se do “processo de retorno e reflexão sobre os dados e informações gerados sobre o desempenho de uma ação a fim de reorientar para que essa ação ocacione melhorias de desempenho.”

De posse dos resultados a comunidade tem uma visão global dos principais aspectos administrativos e pedagógicos, o que proporciona o conhecimento necessário do que está sendo alcançado dentro dos objetivos pré-estabelecidos e perceber o que precisa ser redirecionado. Esta questão pode ser identificada no seguinte depoimento, **P4-** *“Os resultados são postos em práticas, sendo possível fortalecer os pontos positivos e buscar superar os negativos, estabelecendo de forma coletiva as estratégias para as dificuldades apresentadas.”*

O ideal é que a escola construa uma linha de comunicação permanente para evitar distorções no entendimento do que foi divulgado. Boletins pedagógicos semanais proporcionam um fluxo de informações excelente, segundo Luck (idem), retratando esses dados de maneira clara e corajosa porque podem refletir prováveis limitações temporárias, mas também servem de mola propulsora para evidenciar seus potenciais.

Na Escola Mário David Andreazza, verificou-se que a gestão trata tais resultados considerando o momento de divulgação e o de discussão. Observemos o seguinte posicionamento de um pesquisado:

**P6-** Após a tabulação dos dados, são divulgados os resultados pela equipe gestora e em seguida já passamos para o segundo passo, ou seja, ajustar o que está precisando melhorar, cada um colocando seu posicionamento e daí já organizando todas as situações que não ficou muito clara, o que ficou a desejar para o ano seguinte.

Nessa perspectiva, os indicadores além de demonstrar fragilidades e de alguns processos em determinados setores da escola, apontam aspectos de proficiência no trabalho realizado, ou seja, as qualidades da escola, o que pode ensinar o coletivo para melhorar as relações de trabalho e a aprendizagem para a próxima avaliação.

Vejamos o que afirma Bordignon (2001), em relação a postura da escola ao momento seguinte da apresentação dos resultados da Avaliação Institucional.

Participação requer o sentido da construção de algo que pertence a todos e que tem diretamente a ver com a qualidade de vida de cada um, seja no sentido da realização pessoal, seja pelos benefícios sociais que dela advém. O compromisso que gera a participação, requer a repartição coletiva do sucesso, não apenas à comunidade interna, mas devem buscar alianças com a comunidade externa, a quem a escola serve e pertence efetivamente, promovendo a cooperação interinstitucional (2001, p.171).

Sendo assim, é necessário reconhecer a importância de socializar os resultados da avaliação institucional, pois esta ação faz com que os resultados alcancem metas satisfatórias, por meio da participação efetiva da comunidade durante todo esse processo.

A avaliação institucional, só faz sentido se resultar em mudanças nos processos, nas ações e nos resultados do trabalho coletivo da escola. Por isso foi perguntado aos nossos interlocutores se haviam percebido algumas mudanças na escola, após a implementação da avaliação institucional. Das respostas foi possível organizar o quadro 10, o qual passamos a apresentar.

Quadro 10 - Mudanças após a avaliação institucional da escola

Questão	Síntese das respostas	Número
Quais as mudanças percebidas na escola pela comunidade escolar, após o processo de avaliação institucional da escola?	Maior comprometimento da equipe para com a escola	04
	Melhoria da aprendizagem dos alunos	04
	A avaliação institucional traz essa perspectiva da escola que temos e a escola que queremos	02
	Melhora na comunicação entre os pais e a escola	02
	Trabalho feito com muito mais eficiência	02

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Os participantes afirmaram que mudanças positivas foram percebidas ao longo do processo de avaliação institucional da escola, e dentre as falas é possível perceber um maior comprometimento da equipe para com a escola, tal como descrito pelo participante: *“Com a avaliação institucional a gente percebeu um novo olhar, uma nova postura, uma nova metodologia, um comprometimento e um engajamento. Tudo isso foi mudando.”*

Outro aspecto bastante citado na pesquisa, foi quanto a melhoria da aprendizagem dos alunos, tal como cita o participante abaixo:

**P10** - As mudanças são significativas, a prova disso é o quantitativo de alunos aprovados nos Institutos Federais, nas Olimpíadas de Língua Portuguesa, de Saúde, Olimpíada de Matemática, Jovem Senador, tudo isso vem refletindo positivamente no ensino e aprendizagem dos nossos alunos.

Ainda foi citado a melhoria da comunicação entre toda equipe, bem como a perspectiva da escola que temos e a escola que queremos, através do processo de avaliação institucional.

**P9** - A avaliação institucional traz essa perspectiva da escola que temos e a escola que queremos, então por meio dela conseguimos melhorar algumas coisas dentro da escola, umas das principais é a comunicação entre a equipe, para que se tenha um melhor entendimento. O que está bom damos continuidade e o que está ruim a gente tenta melhorar, vamos adequando, fazendo um alinhamento dessas ações.

Nas falas fica evidente as transformações que a avaliação institucional traz no sentido de promover no ambiente escolar uma prática constante de reflexão coletiva, no qual seus agentes são construtores e promotores destas mudanças, mudanças estas que não está para atender a um grupo limitado, e sim a escola como um todo, no cumprimento de sua função social.

De acordo com Lück:

Não se avalia por avaliar, avalia-se para compreender; não se avalia para descrever, mas para fundamentar uma ação mais competente; não se avalia para simplesmente julgar, mas se avalia para promover avanços, melhoria e desenvolvimento (2012, p. 90).

Isso significa que a escola deve resgatar a sua identidade no sentido de se assumir como um espaço de cidadania, definindo os caminhos que serão traçados para alcançar melhores resultados na superação dos desafios.

No Quadro 11 abaixo, apresentamos a síntese das respostas à pergunta feita no sentido de compreender se a gestão da escola adota práticas que favorecem a participação coletiva. Eis seus resultados:

Quadro 11 - A gestão adota práticas que favoreçam a participação coletiva

Questão	Síntese das respostas	Número
A gestão adota práticas que favoreçam a participação dos segmentos da comunidade nas tomadas de decisões da escola?	Nas reuniões são convidados todos os segmentos e promovido a sua participação	05
	Existe uma abertura para participação de toda comunidade	04
	A gestão é democrática	04
	No acompanhamento do conselho escolar	01

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Para Luck (2012), a prática de avaliação institucional é um constante repensar. Na escola pesquisada os participantes apontaram que a gestão da escola busca constantemente promover a participação dos segmentos da comunidade nas tomadas de decisões, tais como nas reuniões, na efetivação do conselho escolar, e na prática democrática de gerir o processo.

Segue o seguinte relato:

**P3-** *Na atual gestão todas as decisões são tomadas pelo coletivo. O gestor é uma pessoa bem dinâmica e ele compartilha todas as decisões que ele vai tomar com todo pessoal de apoio, professores, etc... Ele é bem dinâmico e aceita sugestões, ele não é uma pessoa que impõe, traz sempre para o grupão decidir. Dessa forma também vamos opinando, com outras sugestões. E no final tomamos a decisão que é melhor para todos, inclusive para os nossos alunos, que é a parte mais importante dentro da escola.*

Ao delinear a atuação da gestão na promoção da participação durante a sua prática é possível identificar pelas falas que se consolida a escola como lugar democrático, e que este entendimento da gestão oferece melhorias visíveis do ambiente escolar, segundo os participantes. Quando a escola se tornar efetivamente esse espaço de participação, decisões tomadas pela comunidade de forma coletivo, pelo compromisso e pela garantia de uma educação de qualidade alcançaremos a escola tão brilhantemente descrita por Gadotti (1992, p.69) que as descreve:

[...] uma nova escola já está sendo construída, apesar da resistência de muitos, espaço este em que as crianças gostarão de estar, terão prazer ao estudar nesta escola, sentirão o lugar como se fosse delas, e esta escola não será abandonada pelas crianças, pois não abandonamos a quem gostamos e ao que é nosso.

Nesse entendimento, Gadotti (1992), deixa claro que a avaliação institucional pode abrir caminhos para um compromisso social, aquele que vai transformar a realidade da escola, que vai melhorar a comunicação, a participação da comunidade, que vai trazer parcerias, melhorar o processo de ensino e aprendizagem, elevando os índices de qualidade de ensino, que de alguma forma, vai fazer os seus membros acreditar nesse processo de mudança, num comprometimento coletivo.

Uma das maiores dificuldades que a escola enfrenta no que se refere ao problema da participação da comunidade na escola, é que a gestão precisa tomar medidas corajosas e favorecer as condições necessárias, para que os membros das camadas menos favorecidas participem ativamente da vida escolar, uma vez que, conforme Novaes e Carneiro, (2012) reforçam que esse processo deve ser

acompanhado de ampla mobilização dos sujeitos em geral e dos principais atores envolvidos (diretores, professores, equipes escolares, alunos, pais).

Em um processo de avaliação institucional, considerando o contexto e os diferentes atores envolvidos, pode haver elementos, dificuldades ou problemas que se apresentam como desafios a serem superados. Quanto as principais dificuldades encontradas pela equipe gestora no desenvolvimento do processo de avaliação institucional, foi possível chegar aos seguintes resultados apresentados no Quadro 12.

Quadro 12- Principais dificuldades para realização da avaliação institucional da escola

Questão	Síntese das respostas	Número
Quais as principais dificuldades encontradas pela equipe gestora no desenvolvimento do processo de avaliação institucional?	Ausência de envolvimento de pais de alunos	02
	Falta de recursos materiais para produções das avaliações escritas	02
	Relacionamento de uma parte da equipe	03
	Muitas atribuições para o professor	02
	A falta de conscientização dos servidores em participar ativamente desse processo	02

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Embora os envolvidos diretamente no processo de avaliação institucional demonstrem satisfação em relação a vários aspectos anteriormente questionados, neste item é demonstrado criticamente as principais dificuldades quanto a participação dos membros da escola, mostrando que nem tudo está perfeito e que por um lado falta envolvimento de algum segmento e de outro há muitas atribuições, não havendo equilíbrio em nível de responsabilidade e envolvimento.

**P5** -A dificuldade maior é com os pais de alunos. Encontramos uma dificuldade para que eles participem de forma mais coesa, mais ativa nas tomadas de decisões, nas ações e de estar realmente se envolvendo. Esse é nosso maior desafio de trazer os pais para dentro da escola.

Já os pais afirmam que está vinculada a questão de relacionamento de parte da equipe, conforme relato a seguir:

**P11**- A maior dificuldade que eu penso é de o servidor admitir que foi falho, de ouvir suas falhas, ficam chateados, aí fica um clima ruim. E isso é uma coisa feita entre quatro paredes e aí a própria pessoa por ficar chateada as

*vezes comenta com alguém, esse é o clima ruim, mas boa que depois ela percebe que essa ação é positiva.*

A equipe gestora afirma, que está na questão de falta de material impresso para realização da avaliação com todos os segmentos, conforme relato a seguir:

**P8-** *Dificuldade não temos, temos um entrave hoje em questão porque sai caro a produção dessas avaliações, pois o ideal seria fazermos com 100% dos alunos, mas só conseguimos fazer com 30% de cada turma. Mesmo assim, fica uma quantia muito grande de cópias, porque cada avaliação dessa é em torno 4 a 5 laudas. A dificuldade é essa, mas questão de alguém não querer se envolver, não existe essa possibilidade, pois todos querem participar.*

Para Lück (2012), nenhuma prática de avaliação é enfrentada sem passar pela superação de dificuldades, obstáculos e limitações. Ou seja, a avaliação não acontece num passe de mágica, sem entraves ou conflitos e dificuldades, ao contrário, ela vem dentro de um processo dinâmico que tira a equipe da sua zona de conforto e busca reafirmar os valores considerados positivos, buscando novas maneiras de transformar o que julga negativo, intervindo em todas as dimensões dos espaços escolares, em virtude de ser uma ação coletiva na busca da qualidade do ensino e melhoria da escola.

Desta forma, a avaliação foi e vem sendo um importante mecanismo de produção de conhecimento e de juízo de valor, intervindo qualitativamente no desenvolvimento do processo, não somente na transformação da realidade, mas também nos próprios mecanismos de avaliação. Assim deve ser uma ação sistemática, organizada e global, que requer participação de todos aqueles que constroem a escola.

Somente através de um processo avaliativo permanente, é possível diagnosticar as reais necessidades da escola, dimensionando as ações quando for o caso, para se obter satisfação tanto do trabalho pedagógico como administrativo.

Para Guimarães e Marin:

*[...] o Projeto Pedagógico concretiza a necessidade de conhecer amplamente a realidade existente através do diagnóstico e análise, de estabelecer objetivos comuns, caminhos e etapas para sua operacionalização, de divisão de tarefas entre os envolvidos e de avaliação contínua do processo e dos resultados alcançados. (1998, p. 35)*

A prática de avaliar e refletir sobre o pedagógico e seus problemas deverá desencadear um processo constante de estudos, de buscas e de intervenções na prática de ensino e nas demais ações educativas da escola.

Sobre o entendimento dos participantes sobre quais as vantagens e desvantagens de a escola desenvolver o processo de avaliação institucional, segue os resultados no Quadro 13:

Quadro 13- As vantagens e desvantagens de a escola desenvolver o processo de avaliação institucional

Questão	Síntese das respostas	Número
No seu entendimento quais as vantagens e desvantagens de a escola desenvolver o processo de avaliação institucional?	Promove uma reflexão das práticas desenvolvidas.	07
	Não há desvantagem, todos ganham com o processo de avaliação institucional na escola.	04
	Alcance das metas estabelecidas.	03

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Quanto as vantagens e desvantagem do processo de avaliação institucional, 100% das respostas evidenciam que, para os participantes, existem apenas vantagens neste processo, uma vez que, ao desenvolver a prática de avaliação institucional a escola consegue refletir sobre sua realidade, buscando promover ações no intuito de solucionar as dificuldades e conflitos encontrados, de forma coletiva, tal como descreve a seguinte fala: **P9-** “*essas avaliações trazem resultados positivos pois promove um amadurecimento entre a comunidade escolar, uma transformação que tem que acontecer, pois nos leva a uma alta reflexão.*”

Para Fernandes (2002), a avaliação institucional é processo global, contínuo e sistemático, competente e legítimo, participativo, que pode envolver agentes internos e externos na formulação de subsídios para melhoria da qualidade da instituição escolar.

Outro aspecto citado, é o entendimento dos participantes em que não há desvantagem, todos ganham com o processo de avaliação institucional na escola, como evidencia a seguinte fala:

**P14-** Desvantagens não existem. Só tem vantagens por conta de tudo o que foi falado. A escola hoje alcançou um patamar que não queremos mais regredir, queremos melhorar sempre, então por meio da avaliação percebemos o que está falhando, onde precisa de ajuste, então eu vejo a



avaliação institucional como primordial para o bom desempenho, seja admirativo, como pedagógico. Uma coisa que fortalece muito a escola Mario David Andreazza são as relações interpessoais, aqui há um relacionamento muito bom e as pessoas se preocupam com a escola, seja ela merendeira, gestão ou professores. A avaliação institucional nos traz esse momento para reflexões para que possamos ver a máxima da educação, ação-reflexão-ação.

De acordo com as falas é possível verificar que a gestão busca superar as práticas tradicionais, possibilitando a sua comunidade escolar condições efetivas de engajamento, configurando em seu dia a dia condições de transformação.

Quanto a satisfação da comunidade, em relação as práticas e ações desenvolvidas pela gestão, foi possível elaborar o quadro para melhor visualização:

**Quadro 14 - Satisfação em relação às práticas e ações desenvolvidas pela escola**

<b>Questão</b>	<b>Síntese das respostas</b>	<b>Número</b>
Você encontra-se satisfeito em relação às práticas e ações desenvolvidas pela escola?	Inserção dos pais nesse processo	02
	Pelo dinamismo e sucesso nas ações desenvolvidas pela escola	02
	Nas oportunidades e motivação para aprendizagem	02
	Em relação a disciplina, práticas de esporte e outras ações	01
	A equipe gestora é dinâmica e transparente em todas as ações realizadas pela escola	02
	Não, pois falta o governo dar condições de trabalho	01

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Luck (2012), afirma que a avaliação institucional numa perspectiva transformadora, deve ser realizada não como um instrumento de mera constatação, rotulação, mas como uma condição do desenvolvimento do desempenho da escola como um todo, e tem como requisito fundamental a autocrítica. Foi pensando nesta autorreflexão que se questionou a satisfação dos participantes em relação às práticas e ações desenvolvidas pela escola.

Cerifica-se pelas falas dos entrevistados que há um número expressivo de concordância dos participantes de todos os segmentos pesquisados, que se mostram satisfeitos em relação às práticas e ações desenvolvidas pela escola. Os aspectos que geram esta satisfação são variáveis, mas pautados pela prática da gestão de primar pelo diálogo e reflexão. Dentre os depoimentos nesta questão

lançada está a inserção dos pais nesse processo de avaliação; dinamismo e sucesso nas ações desenvolvidas pela escola; oportunidades e motivação para aprendizagem; a disciplina, práticas de esporte e outras ações; equipe gestora é dinâmica e transparente em todas as ações realizada pela escola e a organização.

Segue o seguinte relato:

**P3-** *Eu considero o Andreezza uma excelente escola, pois eles procuram sempre o melhor para todos nós alunos, nos envolvendo em projetos e tratando da melhor forma os alunos e também os responsáveis. Temos ótimos profissionais, desde o porteiro a direção, somos muito bem recebidos na escola, somos sempre recebidos com um bom dia pelo porteiro e direção.*

No relato dos servidores, pode-se destacar a seguinte fala:

**P7-** *Já trabalhei em muitas escolas. São 20 anos de profissão. Nessa caminhada, posso afirmar de fazer parte da Escola Mario David Andreezza me traz uma grande satisfação. É diferente quando você se sente parte do processo, quando você tem voz dentro da dinâmica escolar, e que tudo é pensando para garantir um ambiente mais desafiador para o aluno, que é nosso maior objetivo. Desta forma, é uma escola dinâmica e tem alcançado muito sucesso nas suas ações, um sucesso na verdade coletivo.*

Ainda foi citado a não satisfação para com a escola, devido à falta de materiais que impedem a melhoria dos trabalhos, como mencionado na seguinte fala:

**P4-** *Eu acredito que a escola poderia funcionar muito melhor, as ações da escola poderiam ser mais eficientes. Meu filho poderia aprender mais se nós tivéssemos do estado melhores condições de material didático. Seria mesmo mais material, pois já temos um quadro de professores muito bom, o que falta é apoio do estado para que essas ações aconteçam mais eficientes.*

Foi solicitado que os participantes avaliassem, de forma geral, a escola pesquisada. Nas falas é possível perceber, que existe uma grande satisfação de todos entrevistados para com as práticas educacionais adotadas pela escola em todos os sentidos, **P9-** *“apesar de não ter aquela ajuda do governo que deveria ter, mas todos os funcionários e gestão em equipe faz acontecer o melhor para esta escola”*. Este é o indicativo de que na escola pesquisada as práticas escolares procuram estar em consonância aos anseios da comunidade.

Souza, afirma:

[...] um dos desafios refere-se à construção do seu projeto pedagógico concebido na dimensão do trabalho coletivo e da democratização do espaço

escolar, a partir de uma pedagogia que procure ouvir, respeitar e avançar com as concepções expressas pelos vários atores envolvidos com a prática educativa, sejam elas docentes ou não docentes (2002, p. 49).

No entanto, ainda é possível e perceptivo para toda a escola, que o envolvimento ainda não é suficiente para que possa ter uma grande parcela da comunidade escolar participando ativamente em todas as esferas administrativas e pedagógicas que compõe a identidade escolar. Talvez seja importante pensar com Vasconcelos (1999, p. 175) “Antes de se iniciar a elaboração do Projeto Político-Pedagógico, é preciso uma etapa de sensibilização, de motivação, de mobilização para com a proposta de trabalho, a fim de que a tarefa seja assumida, tenha significado para a comunidade”

Quadro 15 - Avaliação em relação às práticas e ações desenvolvidas pela escola

Questões	Síntese das respostas	Número
Qual avaliação, de forma geral, você faz em relação a escola em que atua(estuda)?	Serve de referência para outras escolas	04
	Melhoria da aprendizagem dos alunos é um dos fatores principais	03
	Ótima escola tanto na estrutura do ensino quanto na forma de resolver as suas relações com os alunos	03
	Ótimos profissionais, desde o porteiro a direção	02
	Não só nas disciplinas, mas educam o aluno para a vida	02

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Através das entrevistas realizadas, todos os participantes da pesquisa, representantes de cada um dos seguimentos da escola demonstram estar satisfeitos com as práticas adotadas pela gestão e pelos professores.

Eis o seguinte relato:

**P6-** *Sou totalmente suspeito para falar. Meu filho ontem foi premiado com uma medalha de bronze na Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas públicas (OBEMEP) foi algo que me deixou muito mais feliz. Eu tomei uma decisão de não colocar meu filho mais novo em uma escola militar do centro, que é uma escola de referência e optei em colocar nessa escola, por conta de saber do PPP da escola, da linha de trabalho dessa escola. Ontem fui olhar o resultado da Universidade Federal de Roraima, e vi que meu filho ganhou uma medalha de bronze e isso é o resultado do trabalho da gestão, dos professores e da APM que não deixa a escola parar de funcionar, como eu disse o estado tem deixado a desejar. Se não fosse APM e se os mais fossem mais participativos teríamos uma escola muito melhor. É algo que ainda vamos avaliar para termos mais autonomia dentro da escola. Eu*

*sempre coloco que a nossa escola, poderia servir de referência para outras escolas.*

Para conquistar este nível de reconhecimento, foi preciso pensar em uma prática de gestão escolar que não só se intitulasse democrática, mas criasse condições que de fato facilitassem e promovessem o envolvimento e a participação de todos na solução dos problemas da escola. A gestão teve como foco a melhoria da aprendizagem dos alunos. Desta forma, tudo começou com a implantação de um projeto de avaliação e autoavaliação com todos os segmentos da instituição, concretizando uma proposta de melhoria com base nos diagnósticos, nos anseios e nas sugestões da comunidade escolar. Eis o seguinte relato:

**P8-** *É uma escola com professores atuantes pois estes estão sempre prontos a resolver os problemas de aprendizagens dos alunos. Destaca-se principalmente o clima de convivência e respeito entre a equipe. A gestão é aberta ao diálogo, o que facilita muito que os conflitos sejam resolvidos da melhor forma possível, favorecendo sempre a dinâmica da escola.*

Diante dos depoimentos apresentados, é possível perceber que a gestão da Escola Estadual Mario David Andreazza caminha de forma coordenada para consolidação de uma participação efetiva de toda comunidade, nas tomadas de decisões. Embora a gestão tenha utilizado de uma série de procedimentos tais como reuniões, assembleias, aplicação de questionários de avaliação institucional, murais informativos com a consolidação dos resultados, dentre outras formas de envolvimento já explicitadas acima, ainda verifica-se a ausência de envolvimento e participação de alguns setores da comunidade.

Como afirma Gandim (1999, p.47):

A participação não é simplesmente aquela presença, aquele compromisso de fazer alguma coisa, aquela colaboração, aquele vestir a camisa da empresa nem mesmo a decisão em alguns pontos esparsos e de menor importância; participação é aquela possibilidade de todos usufruírem dos bens, os naturais e os produzidos pela ação humana.

Desta forma, entendemos que é necessário investir no aumento da sensibilização, da conscientização, do compromisso, para que deixe de ser “aquela participação de presença” que comumente vemos nas escolas, mas que se torne uma “participação de engajamento” efetiva, autônoma e libertadora, com intuito de se desenvolver na escola uma cultura de avaliação contínua como forma de melhorar os resultados do processo educacional, gerando dessa maneira maior

comprometimento de todos na busca constante pela qualidade do ensino e aprendizagem.

#### 4.2 UM OLHAR PARA O COTIDIANO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA ESCOLA

A segunda etapa de apresentação dos resultados da pesquisa, é com base nas 88 (oitenta e oito) horas de observação não participante do ambiente escolar. A técnica de observação foi escolhida pela pesquisadora considerando o entendimento de Sommer & Sommer (2002) e Spata (2003), das vantagens do método de observação, pois os comportamentos observados dos usuários serão mais espontâneos e naturais do que se forem realizados em laboratórios ou ambientes controlados. De tal modo, como método para registros das impressões foi adotado o diário de campo, no qual foram sendo realizados os registros das observações mais relevantes deste estudo.

Logo nas primeiras horas de observação pelo ambiente escolar, verificou-se que a organização da escola e seu histórico é expresso nos murais informativos da instituição, através dos quais foi possível entender que a Escola Estadual Mario David Andreazza foi criada em 1988, tendo assim 31(trinta e um) anos de serviços prestados à comunidade. O funcionamento da escola é de dois turnos, matutino das 07h30min. às 11h45min, e vespertino 13:h30min, às 17h45min, constituindo 19 (dezenove) turmas, que atende aproximadamente 1200 alunos. Seu quadro de funcionários é formado por 74 (setenta e quatro) servidores, distribuídos nas diversas funções do ambiente escolar, que são designados pela Secretaria do Estado de Educação e Desportos – SECD.

Depreende-se, pela forma como a equipe de profissionais se relaciona no seu dia a dia que a escola tem lugar de destaque e possui credibilidade em sua comunidade, talvez, na percepção da pesquisadora, por ser uma escola referência em nível Estadual e Nacional e já ter recebido prêmios e ganhado concursos, ou por propiciar a inclusão social, pelo respeito a diversidade e por procurar atender as exigências da sociedade contemporânea. Isso porque, dentro dos projetos desenvolvidos pela escola, estão aqueles que levantam temas atuais, tais como o meio ambiente, propondo trabalhar a criticidade e autonomia dos alunos; o projeto

“Educando com Valores” para que a escola não cumpra apenas seu papel na formação cognitiva do aluno, mas que incorpore aspectos sociais, afetivos e emocionais, dentre outros projetos observados.

Uma questão que chamou a atenção na escola é a organização e a estrutura dos ambientes de sala de aula. Cada disciplina possui sua sala específica, o que facilita ao professor organizar sua sala e suas aulas de forma mais independente, criativa, motivando os estudantes à aprendizagem.

Os dias de convívio com os professores e gestores da escola, permitiu observar que o planejamento é realizado de forma coletiva nos encontros pedagógicos, e por meio de jornada pedagógica com a finalidade de aprimorar a prática docente.

Outro ponto observado na dinâmica pedagógica da escola, através da observação junto à atuação da coordenação pedagógica e da gestão escolar como um todo, é o monitoramento e acompanhamento da aprendizagem dos estudantes que é realizado por meio de fichas, relatórios, atas, diários, planos, quadro de rendimento, mapas de aprendizagem e planejamento da prática pedagógica. É realizada, por parte da equipe gestora, uma análise contínua dos processos de avaliação da aprendizagem, propiciando intervenções e um replanejamento com estratégias de recuperação de aprendizagem que possibilitam o avanço destes resultados.

Durante o período de observação aconteceu vários momentos que houve a participação da comunidade para as tomadas de decisões na escola, tais como: reuniões com os colegiados, comissões do PPP, comitês e a construção de uma rede social por meio de parcerias e um trabalho integrado com a sociedade civil em todos os âmbitos (social, saúde, segurança, cultural e educativo), com vistas ao o cumprimento da proposta pedagógica adotada pela escola.

Durante as reuniões com diversos segmentos da escola foi possível identificar elementos de gestão democrática e participativa tais como: abertura para discussão coletiva nas tomadas de decisões, efetivação dos colegiados, incentivo à participação dos pais nas tomadas de decisões, transparência dos resultados e realização de avaliação institucional, em sintonia ao que cita Grochoska (2013), de que a democratização da gestão da escola possibilita o crescimento e a melhoria de toda a escola e dos agentes nela inseridos.

Outro ponto observado durante o período de observação foi a atuação da equipe gestora junto a família dos alunos, tanto nas reuniões e plantões pedagógicos, quanto nos atendimentos individualizados, que foram consentidos a realização da observação. O que se percebe é que a gestão, juntamente com o setor de orientação escolar existente na escola, busca atuar, também, nos problemas enfrentados pelas famílias que podem estar prejudicando o processo de ensino e aprendizagem. Em muitos casos as crianças e adolescentes em situações vulneráveis, encontram na escola ações e projetos que buscam estreitar as relações família e escola.

Os resultados deste trabalho coletivo, do compromisso com a melhoria contínua do processo ensino aprendizagem, demonstrada pelos professores, gestão, pais e alunos, vêm apresentando resultados em avaliações em larga escala.

A Escola Mario David Andreazza nos últimos anos alcançou as metas propostas pelo IDEB reduzindo consideravelmente as taxas de abandono e repetência e aumentado os índices de aprovação. Para efeito comparativo, destacamos que, em 2005, nas séries iniciais o percentual foi de 3.0 e em 2017 atingiu a meta projetada pelo IBED de 5.2, conforme Figura 3:

Figura 3 - Meta projetada pelo IBED



Fonte: <http://ideb.inep.gov.br/resultado/>

Esses números fazem parte de uma série de indicadores que evidenciam os esforços e compromisso de toda a equipe com a oferta de uma educação de qualidade a partir das mudanças engendradas ao longo dos anos.

Dentre a dinâmica adotada na Escola, durante o processo de observação foi possível destacar as seguintes potencialidades:

- a) Utilização dos resultados da avaliação para revisão do currículo que ocorre através de reuniões bimestrais;
- b) Análise dos resultados, através de gráficos, tabelas e relatórios, buscando estratégias de recuperação;
- c) Mapeamento individual do processo de ensino e aprendizagem;
- d) Plantão Pedagógico, onde os pais têm a oportunidade de conversar com todos os professores e tomar ciência do rendimento escolar do seu filho, recebendo orientações para ajudá-los na superação das dificuldades.
- e) Criação de canais de comunicação com a comunidade, através dos ciclos de reuniões e instrumentos de divulgação.
- f) Realização de eventos Pedagógicos e culturais;
- g) Planejamento coletivo das ações, programas, projetos da escola a partir dos diagnósticos realizados.
- h) Organização de painéis e murais informativos.

Dentre as fragilidades percebidas dentro do processo de observação pode-se destacar:

- a) Ao observar as aulas no laboratório de informática foi possível perceber um número insuficiente de computadores para atender a demanda, uma vez que a sala de informática da escola possui equipamentos desatualizados e/ou danificados;
- b) Na observação feita na biblioteca da escola, durante os momentos de pesquisa e estudo dos alunos, foi possível notar um acervo de livros desatualizados que não atende em suficiente a demanda dos educandos;
- c) Ao participar dos retornos e reuniões, pode-se destacar a falta de um número expressivo de professores nas reuniões de avaliação institucional que por



trabalharem em várias escolas para completar sua carga horária acaba refletindo no nível de participação nas ações promovidas pela escola;

- d) Na reunião de pais bimestral e plantão pedagógico da escola foi possível verificar a baixa participação dos pais.
- e) Já na observação do ambiente escolar é possível identificar sérios problemas na estrutura física da escola.

Ainda em se tratando de fragilidades, durante o período de observação percebemos a falta de materiais de limpeza, falta pessoal na equipe de limpeza e merenda escolar, sendo necessário realizar cota interna entre os membros da escola para a aquisição de materiais e merenda escolar.

A matéria publicada no Jornal G1 Roraima, de 08 de dezembro de 2018, menciona que o governo, que enfrenta crise financeira, deve salários de servidores, terceirizadas, fornecedores, duodécimo dos poderes, e tem contas bloqueadas por decisões judiciais. Segundo a reportagem, a chegada dos imigrantes impacta, principalmente, setores como Saúde, Segurança e Educação. A Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) apontou risco de "reedição de massacres" no Estado ao avaliar os impactos da crise em Roraima em serviços públicos essenciais, como a segurança pública e educação. A conclusão embasou a decisão de intervenção geral no Estado e está descrita no relatório de inteligência da Abin (2018).

Vale ressaltar que, em meio a toda crise vivida, em que o Estado não estava garantindo as condições mínimas de funcionamento, a gestão da escola continuou realizando e registrando os eventos e atividades, divulgava suas ações à comunidade através de murais, exposições, comunicados, reuniões, assembleias, projetos pedagógicos e outras, buscando estimular o envolvimento da comunidade na solução dos problemas existentes e elevar a autoestima com os bons resultados, o que mais uma vez evidencia o comprometimento e envolvimento da sua comunidade na superação dos problemas existentes.

#### 4.3 DOCUMENTOS NORTEADORES NA EFETIVAÇÃO DA PRÁTICA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A terceira etapa, foi concentrada na análise documental, seguindo os ensinamentos de Yin (2003, p. 112), que considera que “um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes.” Desta forma, foram analisados o Projeto Político Pedagógico e os questionários de avaliação institucional com vistas ao alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa.

#### 4.3.1 Linhas básicas definidas pelo Projeto Político Pedagógico

Ao buscar o Projeto Político Pedagógico da Escola pesquisada, identificou-se que o mesmo existe em 03 formas: impresso, disponibilizado à comunidade escolar pela gestão da escola, secretaria e na sala dos professores. Em mídia, que é disponibilizado pelo e-mail da escola, para quem desejar ter acesso ao documento, e nos murais informativos e pinturas pelos ambientes da escola dando visibilidade as metas e objetivos nele definidos.

Ao iniciar as impressões e análises resultantes da leitura do documento, faz-se necessário voltar as reflexões a cerca deste tema, uma vez que “projeto é meta, mas torna-se concreto e gerador de movimento quando transposto para a compreensão das pessoas e por elas assumido” (FERREIRA, 2003, p. 112).

No Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Mario David Andreazza foi possível identificar a seguinte estrutura:

- **Apresentação:** discorre sobre a caracterização da Escola; as etapas e modalidades de ensino ofertadas; a organização do grupo gestor; caracterização da comunidade e histórico da escola.
- **Diagnóstico:** resultados do rendimento escolar nos anos anteriores; resultado do IDEB da escola; situação da estrutura e funcionamento da escola; necessidades e problemáticas detectadas e, por fim, à análise situacional da escola;
- **Objetivos, Princípios e Fins da Educação:** Objetivos da escola; princípios e finalidades da educação; bases legais da educação; educação especial numa perspectiva inclusiva; aceleração de estudos/correção de fluxo; função social; valores; missão e visão de futuro da escola;

- **Fundamentação Teórica, Filosófica e Metodológica:** Linha Teórica; Concepções filosóficas; Eixos Norteadores, Epistemológicos e Didático Pedagógico;
- **Organização Escolar e Funcionamento:** Regime de Funcionamento, Normas específicas dos Servidores da Escola; Rotina Escolar; Estrutura e Organização Escolar; Gestão Escolar; As Cinco Dimensões da Gestão; Princípios da Gestão; do perfil dos profissionais da Escola; das atribuições dos profissionais da Escola; Ferramenta e Estratégias de Divulgação e Regime de Funcionamento; Avaliação de Desempenho dos Profissionais da Escola; os Órgãos Colegiados; escola/instituições da sociedade civil e comunidade; Número de Estudantes Matriculados por Turma; Estrutura Física e Organização de Espaços; Organograma calendário Escolar; Lotação dos Servidores e Plano de Ação Anual;
- Da Organização Curricular; Formação Continuada dos Profissionais da Educação. Avaliação do Projeto Político Pedagógico Acompanhamento e Monitoramento;

A Proposta Pedagógica da Escola Estadual Mário David Andreazza tem como destaque os seguintes projetos:

- Agenda 21, Trabalhar Para Crescer;
- Guerreiros da Fé: Cultura da Paz;
- Cultura Afro-Brasileira e Indígena - Fortalecendo Identidade;
- Ler Para Crescer;
- Programa Mais Educação com Atividades complementares de Língua Portuguesa e Matemática;
- Programa Ensino Médio Inovador;
- Feira de Ciências;
- Natal Fraterno;
- Semana Literária;
- Mostra de Educação Física;
- Resgate da Autoridade da Família;
- Projeto Banda Marcial Estrela de David.

Foi possível perceber que o PPP em seu marco teórico tem a intenção de introduzir mudanças planejadas e compartilhadas coletivamente. O documento analisado pressupõe ainda um compromisso com a formação do aluno, sua aprendizagem, promovendo uma educação atualizada e inovadora, bem como propiciando ao discente o desenvolvimento de habilidades e competências, suas potencialidades, tornando-o capaz de enfrentar as exigências da sociedade contemporânea.

O Projeto Político Pedagógico-P.P.P, contempla a Tendência Pedagógica Crítico-social dos Conteúdos. De acordo com Libâneo (1989), a Tendência Pedagógica Crítico-social dos Conteúdos surge na década de 80(oitenta), a partir das mudanças educacionais que estavam ocorrendo no mundo e, em especial, no Brasil. A educação idealizada baseia-se numa análise reflexiva e crítica do contexto sociocultural, priorizando a integração do indivíduo em seu contexto social, político e cultural, por meio de uma educação que leve a conscientização e participação efetiva no processo de ensino e aprendizagem e na formação da cidadania.

A escola explicita os seus princípios e concepção pedagógica em seu PPP o que garante a sua autonomia, tal como Bordignon & Gracindo, afirmam que a escola autônoma “é aquela que constrói no seu interior o seu projeto, que é estratégia fundamental para o compromisso para sua realização” (2001, p.170).

O PPP contempla também um plano escolar direcionado para as dimensões de gestão, de modo a alcançar os objetivos e metas estabelecidas coletivamente. Apresenta o compromisso em sua prática de gestão de abrir espaços para participação da comunidade nas tomadas de decisões.

Percebe-se que o PPP da escola, descreve com clareza os objetivos e metas, transparece a identidade da escola, e que tem sido vivenciado pela comunidade como um todo. No entanto, foi possível observar a ausência de como ocorre o processo de avaliação institucional da escola no PPP. Mesmo havendo consolidado a prática de avaliação institucional na escola, como já foi visto anteriormente, se faz necessário que ela esteja explícita no Projeto Político Pedagógico, de forma articulada e alinhada como uma unidade, de intenção e ação, assim como descreve Fernandes (2007 apud BRANDALISE, 2010, p. 322), “O projeto pedagógico e a avaliação institucional estão intimamente relacionados. A não existência de um desses processos ou a separação deles trará danos para a própria escola”.

#### 4.3.2 Instrumento de avaliação institucional adotados na Escola

Ao analisar o documento de avaliação institucional utilizado pela Escola verifica-se que o instrumento adotado pela gestão, é baseado no modelo utilizado pelo Prêmio Gestão Escolar, (CONSED) que busca identificar, registrar e avaliar experiências inovadoras na gestão educacional, bem como desenvolver mecanismo que auxiliam e estimulam a comunidade escolar, avaliando os pontos positivos e os que necessitam ser melhorados nos seus resultados. Cada um vem enfocando uma dimensão procurando direcionar o trabalho da escola em todos os seus aspectos.

Luck afirma que:

Com esse enfoque em mente o CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação – promoveu a instituição do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, objetivando oferecer às escolas um estímulo e uma orientação para realização de sua autoavaliação, como um processo participativo e, portanto, pedagógico. Há de se reconhecer que a avaliação é um importante e imprescindível instrumento de gestão (2006, p. 119).

Diante deste contexto, por meio da participação no Prêmio Nacional de Gestão Escolar, que tem como princípio a prática de avaliação institucional. A escola adotou a cultura da avaliação institucional como uma ferramenta, que englobou todos os aspectos, oportunizando realizar uma análise e reflexão de todo percurso educacional, realizado para identificar as fragilidades e corrigir as falhas, de modo a alcançar o sucesso nos seus resultados. A avaliação institucional realizada pela escola, alinhada a uma Proposta Pedagógica comprometida com a melhoria dos processos de gestão pedagógica e administrativa e com a aprendizagem dos estudantes a escola conquistou o título destaque nacional em educação, sendo classificada entre as 5 (cinco) melhores escolas do Brasil, no ano de 2013.

As sugestões contidas no Manual do PGE apresentam a importância de que a escola esteja aberta, para que todos os membros da comunidade escolar envolvidas com o cotidiano escolar, participem ativamente da autoavaliação proposta pelo CONSED.

Portanto, para que o leitor entenda melhor os instrumentos adotados pela escola, apresenta-se a seguir os formulários das quatro dimensões avaliadas, conforme imagem abaixo: gestão pedagógica: análise de resultados educacionais; gestão pedagógica: Planejamento de ações Pedagógicas; gestão participativa:

processos coletivos de decisões e ações e gestão de infraestrutura: administração de serviços e recursos.

Também é possibilitado à escola, além da elaboração do próprio instrumento, a utilização de modelos que já se encontram prontos, como o que é disponibilizado às escolas, através do PGE. O CONSED efetuou elaboração de instrumentos práticos cujo entendimento e preenchimento seria facilitado.

Luck (2012) salienta que a utilização do questionário como um instrumento de coleta de dados possibilita vantagens e limitações em uma pesquisa. Como vantagens, cita a facilidade de tabulação dos dados, a possibilidade do anonimato nas respostas, dentre outras, como limitação, incerteza quanto às respostas, ou seja, quanto à validade e à confiabilidade nas respostas, que muitas vezes dependem do estado emocional do entrevistado.

O PGE propõe, na realização da autoavaliação, “dar um tempo na correria do cotidiano e refletir sobre os aspectos da gestão escolar” (CONSED, 2015). Nesse sentido, o Manual de Orientações do PGE efetua sensibilização aos educadores e gestores quanto à importância da avaliação institucional, uma vez que os processos implementados em cada um dos descritores, sejam eles positivos ou negativos, são relevantes, para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para alcance de objetivos, assimilação e compreensão das práticas educacionais das demais áreas da escola, de corresponsabilização pela gestão da escola e pelas tomadas de decisões. Segue abaixo um organograma que descreve a organização das dimensões avaliadas, exemplificadas a seguir.

Figura 4 - Organograma Escolar Extraído do Projeto Político Pedagógico



Fonte: <https://esesp.es.gov.br/Media/esesp/Apostilas/Gest%C3%A3o%20Escolar.pdf>

### 4.3.2.1 Dimensão Pedagógica- Resultados Educacionais

Na dimensão - Gestão pedagógica: o formulário faz uma análise de resultados educacionais abrangendo os processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos estudantes.

Eis, na Figura 5, o formulário de avaliação de planejamento e ações pedagógicas:

Figura 5 - Formulário de avaliação de planejamento e ações pedagógica

Nível A - Planejamento e Ações Pedagógicas	
<p>Abrange processos e práticas de gestão do trabalho pedagógico, orientados diretamente para assegurar o sucesso da aprendizagem dos estudantes, em consonância com o projeto pedagógico da escola.</p> <p>Destacam-se como indicadores de qualidade: a atualização periódica da proposta curricular; o acompanhamento da aprendizagem dos estudantes; o desenvolvimento da inovação pedagógica; as políticas de inclusão com equidade; o planejamento da prática pedagógica; a organização de implantação de projetos didáticos consonantes com o Projeto Político Pedagógico da instituição e a organização do espaço e tempo escolares, com suas rotinas e estratégias de acompanhamento.</p>	
<b>1. Proposta curricular contextualizada</b>	
1.1 A proposta curricular é atualizada periodicamente, para atender os interesses e as necessidades dos estudantes e da comunidade, em consonância com o projeto pedagógico da escola, as Diretrizes e Orientações Curriculares Nacionais, Estaduais e Municipais bem como com os avanços científicos, tecnológicos e culturais da sociedade contemporânea?	Ótimo
1.2 O currículo envolve temas relativos a conhecimentos escolares, procedimentos pedagógicos, relações sociais, valores e identidade dos estudantes?	Ótimo
1.3 O currículo favorece a expressão dos alunos nas suas diferentes formas, nas várias áreas de conhecimento?	Ótimo
1.4 A escola oferece apoio aos professores para contextualização e definição do currículo, de acordo com as necessidades de ensino e de aprendizagem?	Bom
<b>2. Acompanhamento da aprendizagem</b>	
2.1 Os resultados de aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos estudantes) são analisados?	Ótimo
2.2 A análise dos resultados de aprendizagem é utilizada como informação para o planejamento das aulas e dos projetos? São desenvolvidas ações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar?	Ótimo
2.3 A escola oferece acompanhamento especial para estudantes em distorção idade/série? Atenção: Se sua escola atende exclusivamente a Educação Infantil e/ou os anos iniciais do Ensino Fundamental, selecione "não se aplica". Nesses casos, esse item será desconsiderado pelo avaliador.	Não se aplica
2.4 A escola realiza ações orientadas para as turmas com maiores taxas de reprovação? Selecione "não se aplica" no caso de escolas de Educação Infantil e/ou que atendem	Ótimo
<p>... e apoio para atingir os níveis de aprendizagem esperados?</p> <p>Ótimo</p>	
<b>3. Inovação pedagógica</b>	
3.1 São desenvolvidas práticas inovadoras para atender as diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos estudantes — com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais, que favoreçam o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, a contextualização e a apropriação de saberes?	Bom
3.2 As práticas inovadoras são analisadas a partir do rendimento dos alunos?	Ótimo
3.3 Estratégias de ensino consideradas exitosas são registradas e sistematizadas?	Ótimo
<b>4. Inclusão com equidade</b>	
4.1 São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzam o respeito e o atendimento equitativo a todos os estudantes, independentemente de origem socioeconômica, gênero, raça, etnia e necessidades especiais?	Bom
4.2 São realizadas ações com o conjunto de alunos, pais ou responsáveis, servidores da instituição no sentido de acolher casos que necessitam de atendimento específico ou especial?	Bom
4.3 As ações para estudantes com necessidades especiais são analisadas a partir do rendimento desses alunos?	Bom
4.4 Estratégias de ensino consideradas exitosas para alunos com necessidades especiais são registradas e sistematizadas?	Bom
<b>5. Planejamento da prática pedagógica</b>	
5.1 A escola dispõe de momentos periódicos para o planejamento coletivo e cooperativo da prática pedagógica?	Ótimo
5.2 O planejamento das aulas estão em consonância com a proposta curricular da escola e com base nos avanços e necessidades individuais dos estudantes?	Ótimo
5.3 A escola estabelece os objetivos no projeto pedagógico para cada ano/ série ou ciclo e componentes curriculares/ disciplinas, de acordo com as diretrizes curriculares?	Ótimo
5.4 Os conteúdos para cada componente curricular/ disciplina e para cada ano/ série ou ciclo são organizados de forma sequencial e/ou espiralada?	Ótimo
<b>6. Organização do espaço e do tempo escolares</b>	

Fonte: Arquivo da gestão da Escola Estadual Mario David Andreazza.

Neste instrumento é possível perceber que ele engloba aspectos essenciais no processo educativo, leva a sua comunidade a refletir sobre os resultados da avaliação externa, pois é preciso saber analisá-los para que seja possível planejar ações pedagógicas. Traz, ainda, reflexões sobre os resultados alcançados e níveis de desempenho; avaliação e melhoria contínua do projeto



pedagógico da escola; transparência de resultados; e identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar com o trabalho da sua escola.

#### 4.3.2.2 Dimensão Pedagógica- Planejamento de ações pedagógicas

Na dimensão – Gestão pedagógica: o segundo formulário apresenta a avaliação sobre o planejamento de ações pedagógicas: Abrange processos e práticas de gestão do trabalho pedagógico, orientados diretamente para assegurar o sucesso da aprendizagem dos estudantes, em consonância com o Projeto Político Pedagógico da escola.

Eis, na Figura 6, o formulário de avaliação sobre os indicadores educacionais da escola:

Figura 6 - Formulário de avaliação sobre os indicadores educacionais da escola

Nível B - Indicadores de Resultados Educacionais	
<p>Abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos estudantes.</p> <p>Destacam-se como indicadores de gestão de resultados: a avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar, com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados.</p>	
<b>1. Avaliação do projeto pedagógico</b>	
1.1 No processo de elaboração do currículo da escola é estabelecido o diálogo com a comunidade e incorporados seus saberes pela escola?	Ótimo
1.2 A equipe escolar utiliza os resultados das avaliações para fazer revisões no currículo e no seu projeto?	Ótimo
1.3 O(A) diretor(a) e os professores sabem quantos e quais estudantes estão em dificuldades em cada componente curricular/ disciplina? Selecione "não se aplica" no caso de escolas de Educação Infantil	Ótimo
1.4 São aplicados diferentes instrumentos de avaliação e proporcionadas situações de aprendizagem variadas?	Ótimo
1.5 A equipe escolar estabelece expectativas de aprendizagem de desempenho para avaliar os estudantes em cada ano/série/ciclo, com base nas diretrizes curriculares adotadas?	Ótimo
1.6 As expectativas de aprendizagem determinantes para o sucesso escolar em cada ano/série, e ao longo da escolarização, são claras e conhecidas por todos os professores e estudantes?	Ótimo
<b>2. Rendimento escolar e resultados de desempenho</b>	
2.1 A escola analisa os resultados de seu desempenho (IDEB, SAEB e outros), de forma comparativa com os resultados das avaliações nacionais, estaduais e/ou municipais, identifica necessidades e propõe metas de melhoria? Selecione não se aplica no caso de escolas de Educação Infantil.	Ótimo
2.2 A escola nos últimos três anos, tem realizado registros e análises das taxas de aprovação, reprovação e abandono, identificando necessidades e implementando ações de melhoria? Selecione não se aplica no caso de escolas de Educação Infantil.	Ótimo
2.3 A comunidade é informada sobre os resultados e desempenho da escola (IDEB, Prova Brasil, Aprovação, Reprovação, Abandono e outros indicadores)? Selecione "não se aplica" no caso de escolas de Educação Infantil.	Ótimo
<b>3. Frequência escolar</b>	
3.1 A escola, nos últimos três anos, tem realizado acompanhamento e controle da frequência dos estudantes e adotado medidas para assegurar a sua permanência, com sucesso, na escola?	Ótimo
<p>3.2 A escola procura a família dos estudantes que se ausentam dias seguidos sem justificativa, para que percebam a relação entre frequência escolar e bom desempenho?</p> <p>Ótimo</p>	
<b>4. Transparência dos resultados</b>	
4.1 São divulgados, periodicamente, aos pais e à comunidade, os resultados de aprendizagem dos estudantes e as ações educacionais implantadas para a melhoria do ensino?	Ótimo
4.2 Os estudantes têm clareza dos conteúdos e do grau de expectativa da aprendizagem que se espera deles?	Bom
4.3 A comunidade é informada sobre os objetivos e projetos da escola e os pais são informados sobre os resultados dos seus filhos nas avaliações qualitativas feitas pela escola?	Ótimo
<b>5. Satisfação dos estudantes, pais, professores e demais profissionais da escola.</b>	
5.1 São levantados e analisados de forma sistemática, índices de satisfação dos estudantes, pais, professores e demais profissionais da escola, em relação à gestão, às práticas pedagógicas e aos resultados da aprendizagem?	Ótimo
5.2 Os estudantes avaliam que os professores estão comprometidos com o ensino e se preocupam com eles? Em escolas de Educação Infantil e dos primeiros anos do Ensino Fundamental, não é possível ter uma avaliação formal dos alunos, mas os pais podem ser responsáveis por fornecer indícios dessa avaliação.	Ótimo
5.3 A equipe da escola se sente valorizada e respeitada por pais e estudantes?	Ótimo
5.4 Os pais e a comunidade, no geral, mostram-se satisfeitos em relação aos resultados da escola e o desempenho dos seus profissionais?	Ótimo
<p><b>Justificativa</b></p> <p>Os Resultados Educacionais obtiveram nível de atendimento ótimo, devido ao resultado, poucos indicadores necessitam intensificar ações e fazer implementações, pois o Projeto Político Pedagógico foca nos resultados de ensino e aprendizagem, possibilitando avanços e evoluções. Sua avaliação ocorre anualmente, através de diálogo coletivo com a comunidade escolar. Dentre os indicadores que merecem intensificação e implementação destaca-se:</p> <p>Saberes da comunidade no currículo, pois este ocorre esporadicamente em eventos, por meio de palestras e oficinas diversificadas.</p> <p>Foi contemplado no plano de ação práticas de melhoria, visando a efetivação deste indicador no PPP.</p> <p>Para melhoria dos resultados os pontos fortes são:</p> <p>Utilização dos resultados das avaliações para revisão do currículo, que ocorre através de reuniões bimestrais.</p> <p>Análise dos resultados, através de gráficos, tabelas e relatórios, buscando estratégias de recuperação.</p> <p>Análise dos instrumentos de avaliação, das práticas e projetos desenvolvidos.</p> <p>Preenchimento de ficha, relatórios, diário de bordo, conselho de classe.</p> <p>Mapeamento individual do processo de ensino e aprendizagem.</p> <p>Estas práticas possibilitam identificar os estudantes com dificuldades por áreas do conhecimento, corrigindo falhas e propiciando intervenções que elevam os resultados do processo ensino e</p>	

Fonte: Arquivo da gestão da Escola Estadual Mario David Andreazza.



Neste formulário a comunidade escolar avalia os seguintes indicadores de qualidade: a atualização periódica da proposta curricular; o acompanhamento da aprendizagem dos estudantes; o desenvolvimento da inovação pedagógica e de políticas de inclusão com equidade; o planejamento da prática pedagógica; e a organização do espaço e tempo escolares, com suas rotinas e estratégias de acompanhamento.

#### 4.3.2.3 Dimensão Gestão participativa

Na dimensão – Gestão participativa: Este formulário apresenta a avaliação sobre os processos coletivos de decisões e ações: Abrange processos e práticas que respondem ao princípio da gestão democrática do ensino público e o envolvimento e compromisso das pessoas (estudantes, profissionais e pais) com o projeto pedagógico da escola.

Eis o formulário de avaliação sobre a gestão participativa:

Figura 7- Avaliação sobre a gestão participativa

II - Gestão Participativa	
<p>Abrange processos e práticas que respondem ao princípio da gestão democrática do ensino público. São destacados como indicadores de qualidade: a participação dos pais; a participação e envolvimento dos estudantes; a atuação de órgãos colegiados – conselhos escolares, APMs, grêmios estudantis e outros; o estabelecimento de articulações e parcerias na integração da escola com a comunidade/sociedade; e a participação de toda a equipe de profissionais que atuam na escola.</p>	
<p><b>Indicadores de Gestão Participativa</b></p>	
<p><b>1. Participação dos Pais</b></p>	
1.1 A equipe escolar desenvolveu sistematicamente para que os pais possam acompanhar o desenvolvimento escolar de seus filhos?	Bom
1.2 A escola promove reuniões entre pais e professores para discutir questões relativas à melhoria do desempenho dos estudantes e os pais comparecem aos encontros?	Ótimo
1.3 A escola realiza eventos pedagógicos e culturais que permitam contato entre pais e professores?	Bom
1.4 Os pais participam autônoma e efetivamente dos colegiados escolares?	Bom
1.5 A equipe escolar preocupa-se em preparar pautas e organizar encontros que contribuam para a participação dos pais?	Ótimo
<p><b>2. Participação e envolvimento dos estudantes - Indicador não se aplica para escolas de Educação Infantil e dos primeiros anos do Ensino Fundamental.</b></p>	
2.1 A escola apoia e incentiva a atuação do Grêmio Estudantil (ou organização similar)?	Bom
2.2 Os estudantes apresentam iniciativas para realização de eventos ou campanhas junto à comunidade? )?	Bom
2.3 A escola adota iniciativas que estimulam os estudantes dos anos/ séries mais adiantadas a auxiliarem as turmas de séries anteriores?	Regular
2.4 A escola realiza referendos ou consulta aos estudantes sobre temas de interesse geral?	Regular
<p><b>3. Atuação dos colegiados</b></p>	
3.1 O Colegiado ou Conselho define e/ou valida os processos pedagógicos, financeiros e administrativos da escola?	Bom
3.2 Os processos de ensino, aprendizagem e gestão participativa da escola atendem ao que foi definido e validado pelo Colegiado ou Conselho?	Ótimo
3.3 O Colegiado ou Conselho apresenta sugestões e críticas destinadas a melhorar os resultados da escola?	Bom
<p><b>4. Integração escola - comunidade - sociedade</b></p>	
<p>4.1 São realizadas articulações e parcerias com as famílias, com os demais serviços públicos (saúde, infraestrutura, trabalho, justiça, assistência social, cultura, esporte e lazer), associações locais, empresas e profissionais, visando à melhoria da gestão escolar, ao enriquecimento do currículo e à aprendizagem dos estudantes?</p> <p>Ótimo</p>	
<p>4.2 São utilizados canais dinâmicos de comunicação com a comunidade escolar a respeito dos planos de ação e realizações da escola, com vistas a prestar contas e dar transparência à gestão escolar?</p> <p>Bom</p>	
<p><b>5. Participação e envolvimento da equipe escolar</b></p>	
5.1 Os diferentes profissionais da escola se dispõem a participar dos colegiados escolares e das diferentes atividades de integração com a comunidade?	Bom
5.2 Os profissionais da escola assumem posição de protagonistas na proposição e organização de eventos com a comunidade local e no estabelecimento de parcerias?	Bom
5.3 A equipe escolar trabalha em conjunto para tratar de questões de interesse da escola?	Ótimo
5.4 A equipe escolar avalia o desempenho de seu pessoal e o da escola como um todo, aceitando inovações e se mostra envolvida em processos que demonstram necessidade de mudanças e aperfeiçoamento?	Ótimo
<p><b>Justificativa</b></p> <p>Na gestão participativa, a escola obteve um nível de atendimento bom, pois embora haja práticas exitosas, faz-se necessário implementações em alguns indicadores para fomentar a gestão democrática. Quanto a participação dos pais são desenvolvidas as seguintes ações:</p> <p>Plantão pedagógico, onde os pais têm a oportunidade de conversar com todos os professores e tomar ciência do rendimento escolar de seus filhos, recebendo orientações para ajudá-los a superarem dificuldades.</p> <p>Projeto Resgate da Autoridade da Família na Educação dos Filhos, objetivando dar apoio social, estrutura emocional e subsídios para a superação das dificuldades na relação dos pais com os seus filhos.</p> <p>Reunião de pais e mestres, nas quais são socializados resultados e os pais recebem subsídios por meio de palestras, reflexões para contribuir no desenvolvimento escolar de seus filhos.</p> <p>Atendimento individual aos pais:</p> <p>Realização de eventos pedagógicos e culturais: projetos Circo: A arte e alegria do corpo em movimento; Cultura afro-brasileira; Semana do Meio Ambiente, Feira de Ciências, aniversário da escola; Mostra de educação Física; Literatura e Arte MDA; Mostra do Programa Mais Educação; Natal Fraterno, dentre outras.</p> <p>Organização dos colegiados (APM, conselho escolar, comissão, comitê e trabalho voluntário).</p> <p>O planejamento é sistematizado através de ações como pautas, programações, roteiros, de modo a contribuir para a realização de práticas que motivam a participação dos pais, essas têm sido significativas para melhoria dos resultados. Será feita implementação para fortalecer essa relação família e escola, visto que, considera como fator essencial na operacionalização do projeto político pedagógico, resultando em sucesso no processo de ensino e aprendizagem.</p> <p>Na participação e envolvimento dos estudantes a escola apoia e incentiva a organização estudantil, implantando as seguintes estratégias:</p> <p>Diálogos e reuniões para sensibilização sobre a implantação do grêmio estudantil (em fase de implantação).</p>	

Fonte: Arquivo da gestão da Escola Estadual Mario David Andreazza.

Este formulário traz para escola, a discussão em todo, da participação dos estudantes; a participação dos pais; participação de toda equipe escolar e o clima organizacional; o desenvolvimento profissional contínuo e a prática de avaliação de desempenho e a atuação de colegiado e a integração da escola com a comunidade/sociedade.

#### 4.3.2.4 Dimensão Gestão de Infraestrutura

Na dimensão – Gestão de Infraestrutura: o formulário apresenta a avaliação da administração de serviços e recursos: Abrange processos e práticas eficientes e eficazes de gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros que envolvem toda a infraestrutura necessária para o desenvolvimento da atividade fim.

Eis o formulário de avaliação sobre a gestão de infraestrutura: recursos e serviços

Figura 8 - Avaliação sobre a gestão de infraestrutura: recursos e serviços

IV - Gestão de Infraestrutura: recursos e serviços	
<p>Abrange processos e práticas eficientes e eficazes de gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros que envolvem toda a infraestrutura necessária para o desenvolvimento da atividade fim. Destacam-se como indicadores de qualidade: a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros.</p>	
<b>Indicadores de Gestão de Infraestrutura</b>	
<b>1.Documentação e Registro Escolares</b>	
1.1 São realizadas práticas de organização, atualização da documentação, escrituração, registros dos estudantes, diários de classe, estatísticas, legislação e outros, para um atendimento ágil à comunidade escolar e ao sistema de ensino?	Bom
<b>2.Utilização das Instalações e Equipamentos</b>	
2.1 São utilizados de forma apropriada as instalações, os equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos, para a implementação do projeto pedagógico da escola?	Bom
2.2 É disponibilizado o espaço da escola, nos fins de semana e período de férias, para a realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir a maximização de seu uso e a socialização de seus bens?	Ótimo
2.3 A escola dispõe de materiais pedagógicos e didáticos adequados, que permitem atividades diversificadas dentro e fora do ambiente da sala de aula?	Ótimo
<b>3.Preservação do patrimônio escolar</b>	
3.1 São promovidas ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar – instalações, equipamentos e materiais pedagógicos?	Ótimo
3.2 Os estudantes demonstram consciência de sua participação na conservação do patrimônio escolar?	Ótimo
3.3 As ações dos professores e dos demais profissionais da escola proporcionam o desenvolvimento nos alunos do respeito e preservação do patrimônio público?	Ótimo
<b>4.Captação de recursos</b>	
4.1 São buscadas formas alternativas para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola?	Ótimo
<b>5.Gestão de recursos financeiros</b>	
5.1 São realizadas ações participativas de planejamento, acompanhamento e avaliação da aplicação dos recursos financeiros da escola, levando em conta as necessidades do	Ótimo







elaborado pela própria escola, com objetivo de trazer a reflexão sobre a atuação dos docentes da instituição.

#### 4.3.2.6 Formulário de avaliação dos professores e escola pelos Discentes

O nível de satisfação dos discentes em relação ao desempenho dos profissionais e da funcionalidade dos setores da instituição através do seguinte questionário:

Figura 10 - Avaliação institucional dos discentes

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> GOVERNO DO ESTADO DE RORAIMA  SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E DESPORTO DE RORAIMA  ESCOLA ESTADUAL MARIO DAVID ANDREAZZA </div>  </div>					
<b>AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DOS DISCENTES – ANO LETIVO 2017</b>					
<b>OBJETIVO:</b> Verificar o nível de satisfação dos discentes em relação ao desempenho dos profissionais e dos setores desta instituição. <b>TURMAS:</b> 61 - 93 <b>TURNO:</b> Matutino <b>QUANTITATIVO:</b> 129 alunos					
<b>PORCENTAGEM</b>					
<b>Assistência de alunos:</b>	<b>SE</b>	<b>AT</b>	<b>AP</b>	<b>AS</b>	<b>NA</b>
Organização nos horários e intervalos de aula;	2%	46%	29%	21%	2%
Zelo pela harmonia e segurança dos alunos;	20%	42%	20%	16%	2%
Respeito e cordialidade no atendimento;	20%	43%	20%	16%	0.8%
<b>Secretaria:</b>					
Atendimento às solicitações de pais e alunos;	36%	38%	11%	15%	
Atendimento normal nos dois turnos;	23%	41%	15%	19%	2%
Organização no período de matrículas escolares;	38%	40%	11%	10%	0.8%
<b>Biblioteca:</b>					
Acervo com livros didáticos e paradidáticos;	36%	27%	15%	16%	6%
Auxílio e orientação nas pesquisas e leituras;	20%	32%	28%	15%	5%
Organização e funcionamento;	25%	32%	23%	15%	5%
<b>Copa/cozinha:</b>					
Local limpo e organizado;	32%	35%	17%	14%	2%
Organização e agilidade no funcionamento;	22%	38%	22%	16%	2%
Tratamento respeitoso aos alunos;	20%	39%	26%	5%	10%
<b>Zeladoria:</b>					
Limpeza e organização das instalações;	18%	37%	32%	8%	5%
Organização e agilidade no funcionamento;	18%	40%	31%	9%	2%
Tratamento respeitoso aos alunos;	21%	49%	15%	12%	3%
<b>Portaria:</b>					
Prontidão no horário de chegada e saída de alunos;	34%	38%	15%	12%	0.8%
Zelo pela segurança de alunos e funcionários;	33%	35%	21%	9%	2%
Respeito e cordialidade no atendimento;	33%	42%	11%	13%	1%
<b>Cantina:</b>					
Local limpo e organizado;	27%	44%	19%	6%	4%
Organização e agilidade no funcionamento;	17%	35%	22%	17%	9%
Tratamento respeitoso aos alunos;	22%	37%	22%	12%	7%
<b>Equipe Gestora:</b>					
Presença na escola nos turnos de funcionamento;	39%	39%	17%	5%	
Incentivo a participação de pais e comunidade;	51%	35%	9%	5%	
Divulgação das normas e planejamento interno;	44%	41%	9%	6%	
Acompanhamento das atividades curriculares;	39%	44%	11%	5%	0.8%
Incentivo a ações educativas, esportivas e culturais;	51%	33%	9%	6%	0.8%
Utilização do espaço físico e recursos da Escola;	34%	43%	16%	5%	2%
Mantém clima de ordem e disciplina;	39%	40%	15%	4%	2%
<b>Coordenação Pedagógica:</b>					
Presença na Escola nos turnos de funcionamento;	44%	44%	9%	3%	
Atendimento aos pais, responsáveis e alunos;	50%	33%	11%	6%	
Coordenação e realização de eventos na Escola;	44%	40%	10%	5%	0.8%
Acompanhamento das atividades curriculares;	38%	42%	14%	5%	0.8%
Incentivo a ações educativas, esportivas e culturais;	48%	33%	13%	6%	
Promoção de atividades e aulas de reforço escolar;	42%	38%	14%	4%	2%
<b>LEGENDA:</b>					
<b>SE</b> – Superou as Expectativas;			<b>AP</b> – Atingiu Parcialmente;		
<b>AT</b> – Atingiu Totalmente;			<b>AS</b> – Atingiu Satisfatoriamente;		
			<b>NA</b> – Não Atingiu;		

Fonte: Arquivo da gestão da Escola Estadual Mario David Andreazza.

Ao analisar os instrumentos de avaliação institucional da escola, verificamos que este formulário avalia o nível de satisfação dos discentes em relação ao desempenho dos professores, gestores e demais servidores e dos setores da instituição, de acordo com as principais atribuições de cada um dos aspectos avaliados.

Enfim, são vários instrumentos que são utilizados pela gestão escolar que compõe o processo de avaliação institucional, e por indução, promovem um movimento coletivo em busca da melhoria da escola, do trabalho pedagógico e da aprendizagem dos estudantes.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou compreender o processo de avaliação institucional em uma escola de educação básica no município de Boa Vista –RR e se a mesma promove o fortalecimento de práticas de gestão democrática e participativa corresponsável pela melhoria da qualidade social da educação básica.

Os resultados mostraram que a escola pesquisada corresponde ao que foi proposto a investigar por promover uma reflexão coletiva, no qual seus agentes são construtores e promotores de mudanças coletivas no cumprimento de sua função na formação do cidadão. Isso significa que a escola possui sua identidade e define os caminhos que serão traçados para superar os desafios e alcançar melhores resultados de aprendizagem de seus alunos.

Desta forma, o primeiro objetivo específico estabelecido neste estudo foi de identificar os procedimentos e metodologias adotadas no processo de avaliação institucional.

Nesta perspectiva, identificou-se que a equipe gestora da escola, desenvolve uma série de ações que buscam a efetivação da avaliação institucional na escola, através de uma metodologia que favorece a participação da comunidade, convidando todos os membros a participar das reuniões que são promovidas anualmente para aplicação de formulários de avaliação institucional. Após a aplicação destes formulários, uma equipe composta por profissionais da escola sintetiza os resultados. De posse desses resultados, a comunidade escolar se reúne novamente, para discutir o que foi avaliado e construir coletivamente estratégias e fortalecimento dos pontos que requerem atenção, redirecionando as ações e atividades sempre que necessário.

Estes instrumentos, tais como as reuniões, os formulários de avaliação, identificados como os de autoavaliação do CONSED, em consonância com os que foram elaborados pela própria equipe escolar, demonstraram possuir uma visão da totalidade, - escola, sociedade, mundo; Capacidade de envolver todos num trabalho coletivo; Firmar parcerias; Reforçar continuamente a importância de cada membro da comunidade escolar; focalizar sempre qual a missão da escola e seus objetivos; promover uma boa relação professor-aluno; Facilitar a gestão e o trabalho compartilhado, sempre tendo o Projeto Político Pedagógico como pano de fundo.

Sobre os instrumentos de avaliação adotados na escola pesquisada, foi identificado o uso de instrumentos de avaliação, elaborados pela própria equipe

gestora e os que são usados pelo CONSED. O importante foi perceber que não são aplicados apenas por mera formalidade ou exigência legal, pois são seguidos de discussões e avaliações de suas práticas, geram mudanças no processo pedagógico e institucional, tanto por parte da gestão quanto dos professores, porteiro, merendeiras. Toda mudança requer da aprendizagem uma transformação e para isso a escola deverá ser um espaço de constante reflexão. Para os membros da escola, a avaliação institucional, veio para preencher uma lacuna entre os segmentos da escola, uma vez que focaliza as 04 dimensões de gestão, que engloba o pedagógico, o financeiro, os serviços e recursos, e a estrutura física da escola,

O que os autores base do referencial teórico deixam claro, é que a democratização, autonomia e a participação na escola é o melhor caminho para promover melhorias no processo pedagógico e na instituição como um todo, pois promove o envolvimento coletivo em prol de um projeto maior. Portanto, a participação busca formas mais democráticas quando cria iguais condições para que os membros de uma comunidade não apenas tomem parte de suas decisões, mais assumam responsabilidades.

O segundo objetivo específico, foi analisar os problemas encontrados pela comunidade escolar no processo de avaliação institucional. O que se pode concluir com a pesquisa, foi que ainda há dificuldade em agregar um número efetivo de envolvimento de participação da comunidade escola nesse processo. Ainda existe aqueles que resistem em participar dos momentos promovidos para realização da avaliação institucional.

No entanto há de se considerar que a participação não significa apenas presença física, mas sim, reflexão, envolvimento e compromisso na busca de soluções aos problemas da escola, significa sonhar em conjunto, levantar estratégias, entrar em ação. Se nada disso for feito, não passará de mera presença, sem engajamento e compromisso coletivo.

Promover a participação coletiva vai significar a possibilidade de todos os segmentos se sentirem responsáveis pelos sucessos e fracassos alcançados pela escola. É certo que essa possibilidade se limita ao espaço da autonomia relativa possível a uma instituição que integra um sistema de ensino e que depende das políticas públicas e que não gera recursos próprios. Mesmo assim, para Lucy (2008, p.44), “a promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está

associada aos compartilhamentos de responsabilidades no processo de tomadas de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade dos sistemas de ensino e de escolas”.

Já o terceiro objetivo específico da pesquisa foi verificar quais transformações são percebidas pelos pesquisados dentro do universo escolar após a implementação do processo de avaliação institucional. Diante das entrevistas, é possível delinear uma série de melhorias dentro da escola após o processo de avaliação institucional, tais como:

- A melhoria do relacionamento entre a equipe, uma vez que as relações se tornaram mais consolidadas;
- Aumento da responsabilidade entre os profissionais, que assumem coletivamente o compromisso para com a função social da escola;
- A dinâmica dos canais de comunicação e transparência dos resultados;
- A valorização por parte dos alunos para com a escola, na medida em que se sentem inseridos ao processo;
- Maior envolvimento dos pais nas tomadas de decisões da escola;
- Os problemas e conflitos existentes passaram a ter uma visão global, definindo coletivamente estratégias de melhorias;
- Clima organização favorável para o desenvolvimento de uma prática educacional mais consolidada.

Por fim, o último objetivo específico de constatar se o processo de Avaliação Institucional contribui para a melhoria da prática de gestão da escola pública pesquisada é possível afirmar por meio dos dados coletados percebe-se que as principais transformações e melhorias percebidas no ambiente escolar estão envolvendo questões referentes a melhoria do clima organização da escola, na medida em que todos podem contribuir na amplitude de visão do que precisa ser melhorado e fortalecido; no aumento do compromisso coletivo que faz com que os problemas sejam compartilhados e assumidos pela equipe como um todo, e consequentemente na melhoria do processo de ensino e aprendizagem, uma vez que existe uma unidade entre a comunidade escolar, que reflete em sala de aula e nos resultados de aprendizagem dos alunos, que tem sido crescente.

Como propõe Gadotti:

[...] uma nova escola já está sendo construída, apesar da resistência de muitos, espaço este em que as crianças gostarão de estar, terão prazer ao estudar nesta escola, sentirão o lugar como se fosse delas, e esta escola



não será abandonada pelas crianças, pois não abandonamos a quem gostamos e ao que é nosso (1992, p.69).

A experiência de gestão escolar da Escola Estadual Mario David Andreazza, analisada neste trabalho foi fundamental para compreendermos a importância do processo de avaliação institucional.

O estudo também demonstrou, o quanto é indispensável a escola ter o seu Projeto Político Pedagógico – PPP, para a efetivação de um processo de avaliação institucional coerente e autêntico, pois compreendeu-se que a autonomia da escola vai se ampliando na medida em que há o envolvimento da comunidade escolar, na construção e execução coletiva do PPP, e na avaliação institucional de seus resultados.

Ter um projeto político pedagógico em mãos, construído e executado de forma coletiva, com gestores, professores, funcionários, pais e alunos é o primeiro passo para que a escola alcance a sua autonomia, de sua capacidade de construir sua própria identidade, de transformar a sua realidade. É necessário que todos os envolvidos entendam que este não encerra um ciclo, uma etapa final. Mas que deve ser um constante repensar, numa atividade em que é preciso envolvimento, formação e avaliação, que torna possível o repensar da sua prática permanentemente.

Desta forma, podemos concluir que a avaliação institucional é um instrumento de abertura para a democratização das escolas públicas, uma vez que possui um papel de catalisador, de prever soluções, de inspirar, estimular, orientar, criar o clima necessário de participação e envolvimento com a melhoria constante da escola e dos processos de ensinar e aprender.

Assim, ao concluir esta etapa de produção acadêmica, espera-se que seus resultados possam contribuir para a reflexão e avanço sobre o assunto, pois a partir de agora, abre-se ao diálogo, a análise crítica, ao apontamento de possíveis falhas, a sugestões de avanços futuros ao tema, pois ao se tornar público um texto ele passa a ser de acesso e domínio público.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, João. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola**. Editora: Instituto de Inovação Educacional, 1995.

BORDIGMON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: O município e a escola. *In: Gestão da Educação. Impasses perspectivas e Compromissos*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BRANDALISE, Mary Ângela. **Avaliação institucional da escola: conceitos, contexto e práticas**. Olhar de Professor, Ponta Grossa, v. 13, n. 2, p. 315-330, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 10 nov. 2017

BRASIL. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: Linha de Base**. Brasília, DF : Inep, 2015

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho Nacional de Educação**. Câmara de Educação Básica. Resolução Nº 4, de 13 de Julho de 2010. Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica.

CAPES. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**. Serviços: Banco de teses. 2005. Disponível em: <http://servicos.capes.gov.br/capesdw/>. Acesso em: 10 nov. 2017.

CONSED. **Regulamento do Prêmio de Gestão Escolar**, 2013. Disponível em: <http://www.consed.org.br>. Acesso em: 10 nov. 2018

CURY, C.R.J. Gestão Democrática dos Sistemas Públicos de Ensino. *In: OLIVEIRA, M. A. M. Gestão Educacional: Novos olhares novos abordagens*. Petrópolis: Vozes, 2005.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação Educativa: Produção de Sentidos com Valor de Formação**. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 193-207, mar. 2008.

EYNG, A. M. **Avaliação e Identidade Institucional: construindo uma cultura de antecipação**. Revista diálogo educacional, n.11-PUCPR. Curitiba: Champagnat, 2004.

FERNANDES, M. E. A. **Progestão: como desenvolver a avaliação institucional da escola?** Modulo IX. Brasília: CONSED- Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

FERNANDES, Ma. E. A. **Gestão da Escola: Desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP a Editora, 2002.

FERNANDES, M. E. A. **Avaliar a escola é preciso: mas... que avaliação?**. In: VIEIRA, S. L. (Org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: D P & A, 2002.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs.) **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2009.

FERREIRA, Rosilda Aruda; DÉCIA, Ana Cristina M.; MASCARENHAS, Aília L. de J. Usos da informação para gestão educacional no município de Teodoro Sampaio. In: TENÓRIO, Robinson; MACHADO, Cristiane Brito; LOPES, Uaçaí de Magalhães (Orgs.). **Indicadores da educação básica: avaliação para uma gestão sustentável**. Salvador: EDUFBA, 2010.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo, Cortez, 1997.

GADOTTI, M. **Escola cidadã**. São Paulo: Cortez, 1992

GANDIM, D. e GANDIM, L. A. **Temas para um projeto político- pedagógico**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

GATTI, Bernardete Angelina. **Avaliação Institucional e Acompanhamento de Instituições de Ensino Superior. Estudos em Avaliação Educacional**. São Paulo, n. 21, 2000

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GUIMARÃES, C. M. & MARIN, F. A. D. G. **Projeto Pedagógico: considerações necessárias e sua construção**. Presidente Prudente: NUANCES, Vol. IV, setembro de 1998, p. 35-47.

GROCHOSKA Andreia Marcia. **As contribuições da Autoavaliação Institucional para a Escola de Educação Básica**. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2013.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIBÂNÊO, José Carlos. **Organização e gestão da escola. Teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNÊO, José Carlos. LIBÂNÊO, José Carlos. Sistema de ensino, escola, sala de aula: onde se produz a qualidade das aprendizagens? *In*: LOPES, Alice Casimiro; MACEDO, Elizabeth (orgs.). **Políticas de currículo em múltiplos contextos.** São Paulo: Cortez Editora, 2006.

LIBÂNÊO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6. Ed. São Paulo: Heccus 2015.

LIBÂNÊO, José Carlos. **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos.** 8. ed. São Paulo: Loyola, 1989.

LIMA, L. C.; AFONSO, A. J. **Reformas da educação pública: democratização, modernização, neoliberalismo.** Porto, Portugal: Edições Afrontamento, 2002.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

LUCK, Heloisa. **A Gestão Participativa na Escola.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2007

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional. Uma questão paradigmática.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008

LUCK, H. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores.** Em aberto, Brasília, v. 17, n.72, 11-33, fev. /jun.2000.

LÜCK, Heloisa. **Perspectiva da Avaliação Institucional da Escola.** Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

LUCKESI, C.A. **Avaliação da aprendizagem, componente do ato pedagógico.** São Paulo, Cortez Editora, 2011.

MACHADO, Helena de Paula Albuquerque. **Fazendo organização continuada.** São Paulo: Editora Avercamp, 2005.

MACHADO, Antônio Berto. **Reflexões sobre a organização do processo de trabalho na escola.** Educação em Revista nº 9. Belo Horizonte, jul. 1989, p. 27-31.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 31 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **O Desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em saúde**. 12 ed. São Paulo: Hucitec, 2010

NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. A Avaliação Institucional no Contexto dos Sistemas da Educação Básica. *In*: HETKOWSKI, Tânia Maria, NOVAES, Ivan Luiz. **Gestão, Tecnologias e Educação: Construindo Redes Sociais**. EDUNEB: Salvador, 2012, p. 58-77

OLIVEIRA, A. P. de M.A. **Prova Brasil como política de regulação da rede pública do Distrito Federal**. 2011. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

OLIVEIRA, Cleide Pereira. **Avaliação Institucional na Educação Básica: limitações e possibilidades**. 178 f. il. 2013. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Faculdade de Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2013.

PARO V. **A gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

PUBLICAÇÃO ESPECIAL DO CONSED: Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar: **Experiência de Sucesso de Escolas Referência em Gestão Escolar**. Ministério da Fazenda – FNDE - Ciclo 2006-2007

SANTOS GUERRA, M. A. **La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora**. Málaga: Ediciones Aljibe, 1993.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e político**. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1982.

SILVA, Naura Syria Ferreira C. da. **Supervisão Educacional: uma reflexão crítica**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

SOMMER & SOMMER, 2002. **A practical guide to behavioral research: toos and techniques**. Fifth Edition. Oxford University Press, New York, NY, EUA.

SOBRINHO, José Dias. Avaliação institucional, instrumento de qualidade educativa: a experiência da Unicamp. *In*: BALZAN, Newton Cesar; SOBRINHO, José Dias (Orgs.). **Avaliação Institucional: teorias e experiências**. São Paulo: Cortez, 2000.

SOBRINHO, José Dias. **Avaliação Institucional: Teria e Prática**. São Paulo: cortez, 2003.

SOUZA, José Vieira de; CORRÊA Juliane. Projeto pedagógico: a autonomia construída no cotidiano da escola. *In*: DAVIS, Cláudia (et al) (Org.). **Gestão da Escola Desafios a Enfrentar**. Rio de Janeiro: DP& A, 2002.

SOUSA Sandra Zákia, OLIVEIRA, Romualdo Portela de. **Sistemas estaduais de avaliação: uso dos resultados, implicações e tendências**. Cad. Pesqui. vol.40 no.141 São Paulo Dec. 2014.

SOUSA, Sandra Zákia L. **Avaliação: debater é preciso**. Revista Escola Pública, São Paulo, v. 1, (Especial Avaliação), p. 16-29, set. 2011.

VEIGA S. A. M. O conhecimento estratégico e a auto-regulação da aprendizagem. Implicações em contexto escolar. *In*: A. Lopes da Silva; A. M. Duarte, I. Sá; A. M. Veiga Simão (Eds.). **Aprendizagem Auto-Regulada pelo Estudante. Perspectivas psicológicas e educacionais**. Porto: Porto Editora, 2004, p. 77-94.

VASCONCELOS, C. S. dos. **Planejamento – Projeto de Ensino- Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico**. São Paulo: Libertad, 1999.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Plano de Ensino- Aprendizagem e Projeto Pedagógico**. São Paulo: Libertad, 2005.

VEIGA, I.P.A. **Projeto Político-Pedagógico da escola. Uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 1995

VEIGA, Ilma P.A. e CARVALHO, M. Helena S.O. A formação de profissionais da educação. *In*: MEC. **Subsídios para uma proposta de educação integral à criança em sua dimensão pedagógica**. Brasília, 1994.

VIANNA, H. M. **Fundamentos de um programa de avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Brookman, 2003.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Questionário aplicado aos alunos da escola



Universidade do Extremo Sul Catarinense

### **QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO AOS ALUNOS DA ESCOLA**

Questionário aplicado aos membros da comunidade escolar da Escola Estadual de Boa Vista-RR (lôcus da pesquisa), como parte integrante da pesquisa de campo do curso de Mestrado em Educação da Universidade do Extremo Sul Catarinense, que tem como título “*Avaliação Institucional: Instrumento de Mudanças e Fortalecimento da Escola na Cidade de Boa Vista, Roraima*”, com objetivo geral de compreender como ocorre o processo de avaliação institucional no sentido de fortalecer as práticas de gestão participativa e democrática nas escolas públicas no município de Boa Vista-RR.

**01. De que forma a gestão mobilizou a participação dos alunos na elaboração do projeto político pedagógico da escola?**

**02. São desenvolvidas práticas de avaliação institucional da escola? Se sim, como é feita?**

**Se não ocorre a avaliação institucional, em sua opinião, por que ela não acontece?**

**03. As decisões da escola são tomadas pelo coletivo? Quem participa das tomadas de decisões?**

**04- Como são desenvolvidas as práticas de avaliação institucional da escola?**

**05- O que é feito com os resultados da avaliação institucional realizada da escola?**

**06- Quais as mudanças percebidas na escola pela comunidade escolar, após o processo de avaliação institucional da escola?**

**07- A gestão adota práticas que favoreçam a participação dos alunos nas tomadas de decisões da escola? De que forma?**

**08- Quais as principais dificuldades encontradas pela equipe gestora no desenvolvimento do processo de avaliação institucional na escola?**

**09- Você encontra-se satisfeito em relação às práticas e ações desenvolvidas pela escola que você estuda?**

**11- Qual avaliação, de forma geral, você faz em relação a escola em que atua(estuda)?**



## **APÊNDICE B – Questionário de pesquisa aplicado aos pais dos alunos da escola**



**Universidade do Extremo Sul Catarinense**

### **QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO AOS PAIS DOS ALUNOS DA ESCOLA**

Questionário aplicado aos membros da comunidade escolar da Escola Estadual de Boa Vista-RR (lôcus da pesquisa), como parte integrante da pesquisa de campo do curso de Mestrado em Educação da Universidade do Extremo Sul Catarinense, que tem como título *“Avaliação Institucional: Instrumento de Mudanças e Fortalecimento da Escola na Cidade de Boa Vista, Roraima”*, com objetivo geral de compreender como ocorre o processo de avaliação institucional no sentido de fortalecer as práticas de gestão participativa e democrática nas escolas públicas no município de Boa Vista-RR.

**01. De que forma a gestão mobilizou a participação dos alunos na elaboração do projeto político pedagógico da escola?**

**02. São desenvolvidas práticas de avaliação institucional da escola? Se sim, como é feita?**

**Se não ocorre a avaliação institucional, em sua opinião, por que ela não acontece?**

**03. As decisões da escola são tomadas pelo coletivo? Quem participa das tomadas de decisões?**

**04- Como são desenvolvidas as práticas de avaliação institucional da escola?**

**05- O que é feito com os resultados da avaliação institucional realizada da escola?**

**06- Quais as mudanças percebidas na escola pela comunidade escolar, após o processo de avaliação institucional da escola?**

**07- A gestão adota práticas que favoreçam a participação dos alunos nas tomadas de decisões da escola? De que forma?**

**08- Quais as principais dificuldades encontradas pela equipe gestora no desenvolvimento do processo de avaliação institucional na escola?**

**09- Você encontra-se satisfeito em relação às práticas e ações desenvolvidas pela escola que você estuda?**

**10- Qual avaliação, de forma geral, você faz em relação a escola em que seu filho(a) estuda?**

## **APÊNDICE C – Roteiro do entrevista semiestruturada realizada com os gestores da escola**



Universidade do Extremo Sul Catarinense

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA REALIZADA COM OS GESTORES DA ESCOLA**

Entrevista aplicada aos membros da comunidade escolar da Escola Estadual de Boa Vista-RR (lócus da pesquisa), como parte integrante da pesquisa de campo do curso de Mestrado em Educação da Universidade do Extremo Sul Catarinense, que tem como título *“Avaliação Institucional: Instrumento de Mudanças e Fortalecimento da Escola na Cidade de Boa Vista, Roraima”*, com objetivo geral de compreender como ocorre o processo de avaliação institucional no sentido de fortalecer as práticas de gestão participativa e democrática nas escolas públicas no município de Boa Vista-RR.

**01- De que forma a gestão mobilizou a participação da comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico da escola?**

**02. São desenvolvidas práticas de avaliação institucional da escola? Se sim, como é feita?**

**Se não ocorre a avaliação institucional, em sua opinião, por que ela não acontece?**

**03. As decisões da escola são tomadas pelo coletivo? Quem participa das tomadas de decisões?**

**04- Como são desenvolvidas as práticas de avaliação institucional da escola?**

**05- O que é feito com os resultados da avaliação institucional realizada da escola?**

**06- Quais as mudanças percebidas na escola pela comunidade escolar, após o processo de avaliação institucional da escola?**

**07- A gestão adota práticas que favoreçam a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões da escola? De que forma?**

**08- Quais as principais dificuldades encontradas pela equipe gestora no desenvolvimento do processo de avaliação institucional na escola?**

**09- Você encontra-se satisfeito em relação às práticas e ações desenvolvidas pela escola em que trabalha?**

**10- Qual avaliação, de forma geral, você faz em relação a escola em que trabalha?**

## **APÊNDICE D – Roteiro de entrevista semiestruturada realizada com os professores e servidores da escola**



Universidade do Extremo Sul Catarinense

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA REALIZADA COM OS PROFESSORES E SERVIDORES DA ESCOLA**

Entrevista aplicada aos membros da comunidade escolar da Escola Estadual de Boa Vista-RR (lócus da pesquisa), como parte integrante da pesquisa de campo do curso de Mestrado em Educação da Universidade do Extremo Sul Catarinense, que tem como título *“Avaliação Institucional: Instrumento de Mudanças e Fortalecimento da Escola na Cidade de Boa Vista, Roraima”*, com objetivo geral de compreender como ocorre o processo de avaliação institucional no sentido de fortalecer as práticas de gestão participativa e democrática nas escolas públicas no município de Boa Vista-RR.

**02- De que forma a gestão mobilizou a participação da comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico da escola?**

**02. São desenvolvidas práticas de avaliação institucional da escola? Se sim, como é feita?**

**Se não ocorre a avaliação institucional, em sua opinião, por que ela não acontece?**

**03. As decisões da escola são tomadas pelo coletivo? Quem participa das tomadas de decisões?**

**04- Como são desenvolvidas as práticas de avaliação institucional da escola?**

**05- O que é feito com os resultados da avaliação institucional realizada da escola?**

**06- Quais as mudanças percebidas na escola pela comunidade escolar, após o processo de avaliação institucional da escola?**

**07- A gestão adota práticas que favoreçam a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões da escola? De que forma?**

**08- Quais as principais dificuldades encontradas pela equipe gestora no desenvolvimento do processo de avaliação institucional na escola?**

**09- Você encontra-se satisfeito em relação às práticas e ações desenvolvidas pela escola em que trabalha?**

**10- Qual avaliação, de forma geral, você faz em relação a escola em que trabalha?**

## APÊNDICE E – Termo de autorização e consentimento



Universidade do Extremo Sul Catarinense

### UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO MESTRADO EM EDUCAÇÃO TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CONSENTIMENTO

Eu, Marilena Soares Matos dos Santos, professora do ex-território de Roraima, solicito sua autorização da gestão da escola, a fim de realizar aplicação de questionários, entrevistas e análise documental, como parte integrante da pesquisa de campo do curso de Mestrado em Educação da Universidade do Extremo Sul Catarinense, que tem como título **“Avaliação Institucional: Instrumento de Mudança e Fortalecimento da Escola e Suas Práticas de Gestão: Um Estudo de Caso em uma Escola Pública da Rede de Ensino de Boa Vista - Roraima”**, com objetivo geral de investigar como estão organizados os processos de avaliação institucional, verificando se esta prática promove uma gestão participativa e democrática em uma escola pública no município de Boa Vista-RR.

O estudo seguirá as normas preconizadas pela Resolução 466/12. Todos os participantes serão informados sobre a pesquisa, e depois de lido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, havendo concordância, assinarão o mesmo. Podendo desistir em qualquer momento da pesquisa. Quaisquer dúvidas estarei a disposição pelo telefone: 95 991533252.

Eu, \_\_\_\_\_ (responsável pela instituição ou local da \_\_\_\_\_ pesquisa) em nome da Secretaria Estadual de Educação e Cultura, acredito ter sido suficientemente informado a respeito do que li, descrevendo o estudo supracitado. Dessa, forma, autorizo voluntariamente a participação dos professores, servidores, gestores, alunos e pais da escola, aos quais represento, sabendo que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou prejuízos. Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito para a participação neste estudo

Boa Vista, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2018

---

Assinatura do Pesquisador

---

Assinatura do(a) Gestor(a) Escolar

## APÊNDICE F – Termo de consentimento livre e esclarecido



Universidade do Extremo Sul Catarinense

### UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO MESTRADO EM EDUCAÇÃO

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

##### Caro Professor(a)

Eu, Marilena Soares Matos dos Santos, professora do ex-território de Roraima, solicito sua autorização a fim de realizar uma entrevista, semi-estruturada, parte integrante da pesquisa de campo do curso de Mestrado em Educação da Universidade do Extremo Sul Catarinense, que tem como título **“Avaliação Institucional: Instrumento de Mudança e Fortalecimento da Escola e Suas Práticas de Gestão: Um Estudo de Caso em uma Escola Pública da Rede de Ensino de Boa Vista - Roraima”**, com objetivo geral de investigar como estão organizados os processos de avaliação institucional, verificando se esta prática promove uma gestão participativa e democrática em uma escola pública no município de Boa Vista-RR.

Caso aceite participar, você responderá a perguntas sobre as práticas de avaliação institucional adota pela escola.

Os benefícios da pesquisa são possibilitar aos profissionais da educação refletir sobre a importância da participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões, através do processo de avaliação institucional, para que possa ser construída práticas mais democráticas de gestão. Este trabalho não apresenta riscos para os participantes da pesquisa.

Ao final da pesquisa todas as informações estarão disponíveis para o (a) senhor(a) a qualquer momento após a conclusão da pesquisa através do contato 95 991533252. O(a) responsável pela pesquisa se compromete em apresentar os resultados encontrados, seja por meio da instituição onde a pesquisa está sendo amparada ou patrocinada ou por mediação do pesquisador junto ao serviço competente. Saiba também que o(a) senhor(a) pode desistir de participar em qualquer momento da pesquisa sem que isto lhe traga nenhum prejuízo.

Esclareço ainda que sua identidade será mantida em segredo e não daremos nenhuma informação que possa identifica-lo. Caso necessite de algum esclarecimento ou informações adicionais informo-lhe ainda meu e-mail para qualquer contato: marilena\_matos@hotmail.com.

Gostaria imensamente de ter a sua cooperação, no desenvolvimento deste estudo, pelo que, desde já muito lhe agradeço.

Declaro que após esclarecido pela pesquisadora, e tendo compreendido tudo o que me foi esclarecido, concordo em participar da pesquisa.

Boa Vista, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2018

---

Assinatura do Pesquisador

---

Assinatura do Participante da Pesquisa



## APÊNDICE G – Imagens da escola









